

**CROWDSOURCING – GENEROWANIE I ZARZĄDZANIE  
INNOWACJAMI W ŚWIECIE WIKINOMII**

*Małgorzata Kowalska*

**Abstrakt:** W prowadzeniu codziennej działalności współczesne przedsiębiorstwa coraz częściej współpracują z użytkownikami Internetu. Jednym z przejawów takiej współpracy jest *crowdsourcing* – powierzanie określonych zadań internautom i korzystanie z ich wiedzy, talentu i umiejętności w procesie pozyskiwania innowacyjnych rozwiązań. Choć przez niektórych przedstawicieli sektora biznesowego crowdsourcing postrzegany jest jako perspektywiczna koncepcja zarządzania, dla innych stanowi jedynie narzędzie wspomagające zarządzanie tradycyjne. Bez względu na różnice koncepcyjne istniejące w Internecie przykłady rozwiązań crowdsourcingowych dowodzą, że wiele firm w mniejszym lub większym stopniu korzysta z tej nowej formy relacji z klientami. Część z nich uczyniła je nawet podstawą swojej działalności. Artykuł przybliży istotę crowdsourcingu, jego typologię oraz przykłady polskich inicjatyw w tym zakresie.

**Słowa kluczowe:** crowdsourcing, Internet, Web 2.0, wikinomia.

**JEL Classifications:** A13 – Relation of Economics to Social Values; D83 – Search; Learning; Information and Knowledge; Communication; Belief; J24 – Human Capital; Skills; Occupational Choice; Labor Productivity; O31 – Innovation and Invention: Processes and Incentives; O33 – Technological Change: Choices and Consequences; Diffusion Processes.

## **1. Wprowadzenie**

Kiedy w latach 80. ubiegłego wieku Alvin Toffler sformułował pogląd, że granica między producentem a konsumentem stopniowo się zaciera, a specjaliści od marketingu i public relations w procesie planowania i projektowania coraz

częściej wsłuchują się w głosy klientów<sup>1</sup>, nikt nie przypuszczał, że za parę lat kreatywność i zaangażowanie mas zdeterminują działalność wielu firm i przedsiębiorstw. Zmianę w tym zakresie wymusił rozwój koncepcji Web 2.0 i związana z nim kultura partycypacji, która uwydatniła nieefektywność dotychczas praktykowanych sposobów pozyskiwania innowacji (bazujących przede wszystkim na rozwiązaniach wypracowanych przez wewnętrzne działy badawczo-rozwojowe), zhierarchizowanych form zwierzchnictwa czy sztywnych struktur organizacyjnych. W ich miejsce zaczęły się pojawiać nowe modele biznesowe, cechujące się otwartością, partnerstwem, wspólnotą zasobów i działalnością na globalną skalę<sup>2</sup>.

Integralnym elementem współpracującego z różnymi obszarami biznesu (ang. *wikinomia*) stał się aktywny klient – prosument, który z biernego odbiorcy produktów i usług (w dobie Internetu statycznego), za sprawą nowych mediów, przekształcił się w projektanta, kreatora marki, a wreszcie partnera w dzieleniu się owocami wspólnej pracy. Z czasem jego zaangażowanie w procesy konsumenckie tak bardzo przybrało na sile, że powszechnie zaczęto używać określeń „produkcja partnerska” (ang. *peer production* lub *commons based peer production*), „mądrość tłumu” (ang. *wisdom of crowd*) czy „zbiorowa inteligencja” (ang. *collective intelligence*), by w ten sposób podkreślić jego udział w kształtowaniu kierunków działalności gospodarczej.

Współtworzenie wartości przez klientów jest dziś zjawiskiem powszechnym i przybiera rozmaite formy. Gdy współpraca danej organizacji czy przedsiębiorstwa ze społecznością odbywa się w Internecie i ma charakter trwały, określana jest mianem *crowdsourcingu*. Taka forma kooperacji, bazująca na „czerpaniu innowacji z mądrości tłumu”, może przynosić lepsze rezultaty niż powierzenie zadań firmom outsourcingowym czy ich realizacja własnymi środkami, a w dobie nieustannej walki o przewagę na rynku stanowić narzędzie poprawy konkurencyjności, zarówno w przypadku organizacji komercyjnych, jak i non profit.

## 2. Istota crowdsourcingu

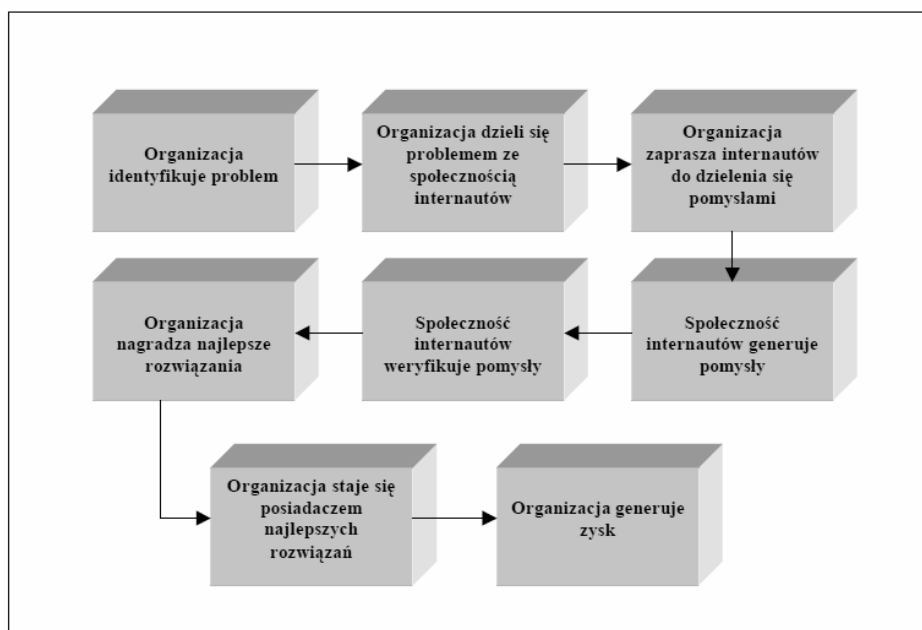
O *crowdsourcingu* (ang. *crowd* – tłum; *sourcing* – czerpanie ze źródeł) mówi się wówczas, gdy dana firma/organizacja zamiast powierzać jakieś zadanie wewnętrznemu zespołowi lub własnemu pracownikowi, przekazuje je niezdefiniowanej grupie ludzi w formie otwartego zaproszenia. Grupę tę najczęściej stanowi społeczność internetowa, składająca się z amatorów i pasjonatów (wśród nich także specjalistów dziedzinowych), wyposażonych w odpowiednie

---

<sup>1</sup> Toffler A., *Trzecia fala*. Warszawa: Państwowy Instytut Wydawniczy, 1986, s. 312.

<sup>2</sup> Więcej: Tapscott D., Williams A.D., *Wikinomia. O globalnej współpracy, która zmienia wszystko*. Warszawa: Wydawnictwa Akademickie i Profesjonalne, 2008.

narzędzia komunikacji, których zadaniem jest generowanie rozwiązań, ich weryfikacja i wybór najlepszego z nich, wdrażanego następnie do realizacji przez podmiot zlecający<sup>3</sup> (por. rys. 1).



Rys. 1. Osiem etapów rozwiązywania problemu w crowdsourcingu

Źródło: opracowanie własne na podstawie: Brahhm D.C., The crowdsourcing process in eight steps. W: *Wikipedia. The Free Encyclopedia* [on-line]. [Dostęp 22.08.2012]. Dostępny w World Wide Web: [http://en.wikipedia.org/wiki/File:Crowdsourcing\\_process2.jpg](http://en.wikipedia.org/wiki/File:Crowdsourcing_process2.jpg).

Crowdsourcing jako nowy model biznesowy, bazujący na wykorzystywaniu talentu, wiedzy i umiejętności tłumu, jest według Jeffa Howe’a – twórcy terminu – nie tylko sposobem racjonalizacji kosztów prowadzenia działalności, lecz także szansą na szybkie pozyskiwanie innowacji i podnoszenie konkurencyjności firmy<sup>4</sup>.

Decydując się na powierzenie określonego zadania w ręce tłumu i dokonując wyboru potencjalnych pracowników internetowych, warto postawić na grupę heterogeniczną, składającą się z laików i specjalistów. Badania dowodzą bowiem, że grupy złożone z osób wybitnych i przeciętnych w danej dziedzinie

<sup>3</sup> Brahhm D.C., Crowdsourcing: So what exactly is crowdsourcing? W: *Daren C. Brabbam Ph. D. [Weblog]* [on-line]. 25.06.2010 [Dostęp 22.08.2012]. Dostępny w World Wide Web: <http://dbrabham.wordpress.com/crowdsourcing/>.

<sup>4</sup> Howe J., The Rise of Crowdsourcing. *Wired* [on-line]. 2006, Vol. 15, No. 6 [Dostęp 22.08.2012]. Dostępny w World Wide Web: <http://www.wired.com/wired/archive/14.06/crowds.html>.

działają lepiej niż grupy złożone z samych osób wybitnych<sup>5</sup>. Mniejsze znaczenie ma tu sama liczebność grupy, choć i nad nią trzeba panować, by nie doprowadzić do powstawania morza śmieci internetowych, z którym potem trudno wyłowić wartościowy content. Na etapie generowania propozycji rozwiązań zgłaszanych przez społeczność warto także wyznaczyć opiekuna/lidera będącego przedstawicielem firmy i powierzyć mu nadzorowanie procesu rozwiązywania problemu (nie w kontekście tradycyjnego sprawowania kontroli na społecznością, lecz instruowania jej, udzielania informacji i odpowiedzi na pytania, wskazywania właściwego toku rozumowania). Pamiętając o krótkotrwałym zaangażowaniu internautów w crowdsourcing (określony termin realizacji zadania i poświęcanie się mu poza pracą zawodową), zdefiniowany do rozwiązania problemu warto podzielić na mniejsze fragmenty, a przez cały czas trwania projektu umiejętnie motywować i nagradzać e-pracowników, by w ten sposób zachęcać ich do działania<sup>6</sup>.

Mimo że bezpośrednią determinantą rozwoju crowdsourcingu były zmiany, jakie zaszły w Internecie pod wpływem ruchu społecznościowego i otwartej wynalazczości w dziedzinie oprogramowania<sup>7</sup>, crowdsourcingu nie należy utożsamiać z każdą istniejącą w sieci społecznością. W odróżnieniu od grup zorganizowanych wokół serwisów społecznościowych, które – z indywidualnych pobudek i w dużej mierze dla własnych celów – komunikują się ze sobą, wyrażają swoje poglądy na temat zawartości zasobów informacyjnych lub opatrują te już istniejące tagami, crowdsourcing zakłada współdziałanie kolektywne na rzecz wspólnego (z reguły większego i ważniejszego) celu i wymaga większego zaangażowania, innego poziomu wysiłku, czasu i wkładu intelektualnego<sup>8</sup>.

Jeff Howe w artykule *Crowdsourcing. Why the Power of the Crowd is Driving the Future of Business* do najważniejszych przejawów crowdsourcingu zalicza:

- *collective intelligence* (zwany także *wisdom of the crowd*) – rozwiązywanie problemów przez tłum (np. 99designs.com, YourEncore.com, Nine-Sigma.com),
- *crowdcreation* (lub *user-generated content*) – wykorzystywanie potencjału twórczego użytkowników (np. iStockphoto.com, Youtube, Wikipedia),

---

<sup>5</sup> Page S.E., Hong L., Groups of diverse problem solvers can outperform groups of high-ability problem solvers. *Proceedings of the National Academy of Sciences* [on-line]. 2004, Vol. 101, No. 46 [Dostęp 22.08.2012]. Dostępny w World Wide Web: <http://www.pnas.org/content/101/46/16385.full>.

<sup>6</sup> Fazlagić J., Nowak W., Crowdsourcing czerpanie innowacji z tłumu. W: *Studenckie Centrum Innowacji i Transferu Technologii Poznańskiego Akademickiego Inkubatora Przedsiębiorczości* [on-line]. [Dostęp 22.08.2012]. Dostępny w World Wide Web: <http://scitt.paip.pl/okiem-eksperta/crowdsourcing.html>.

<sup>7</sup> Gajewski Ł., Wykorzystanie koncepcji mądrości tłumu do przyspieszenia tempa rozwoju technologicznego. *E-mentor* 2010, nr 5 (37), s. 61.

<sup>8</sup> Holley R., Crowdsourcing: How and Why Should Libraries Do It? *D-Lib Magazine* [on-line]. 2010, Vol. 16, No. 3/4 [Dostęp 22.08.2012]. Dostępny w World Wide Web: <http://www.dlib.org/dlib/march10/holley/03holley.print.html>.

- *crowdvoting* – zlecenie internautom wyboru najlepszych rozwiązań, gromadzenie opinii i sądów na dany temat (np. Threadless.com, Digg.com, Coolsw.intel.com),
- *crowdfunding* – społecznościowe pozyskiwanie funduszy (np. Kickstarter.com, MyFootballClub.co.uk, Sellaband.com),
- *microwork* – wykonywanie za określoną kwotę wynagrodzenia drobnych zadań służących realizacji większych projektów (np. clickworker.com, Taskcn.com, Amazon Mechanical Turk)<sup>9</sup>.

Na podobne aspekty wskazuje Daren B. Brabham – pionier na polu badań crowdsourcingu on-line. Biorąc pod uwagę rodzaj problemu, przed jakim postawiona zostaje społeczność, Brabham wymienia cztery wymiary zastosowania crowdsourcingu:

1. Odkrywanie i zarządzanie istniejącą wiedzą (ang. *The Knowledge Discovery and Management Approach*) – organizacja powierza społeczności znalezienie i zgromadzenie istniejącej w różnych źródłach wiedzy, definiując przy tym ramy procesu gromadzenia oraz dokładnie wskazując miejsce jej składowania. Tego typu rozwiązanie może być przydatne np. do tworzenia zasobów informacji kwalifikowanej.
2. Poszukiwanie przez rozgłaszanie (ang. *Broadcast Search*) – organizacja zleca społeczności (licząc przede wszystkim na specjalistów) rozwiązanie konkretnego problemu dającego zweryfikować się empirycznie. Idea polecana np. w projektach badawczo-rozwojowych.
3. Produkcja partnerska (ang. *Peer-Vetted Creative Production*) – organizacja oczekuje od społeczności zgłaszania i weryfikacji kreatywnych rozwiązań. Zastosowanie przydatne zwłaszcza w kampaniach reklamowych i procesie kreowania nowych produktów.
4. Wykorzystywanie ludzkiej inteligencji (ang. *Distributed Human Intelligence Tasking*) – organizacja powierza społeczności analizę dużych ilości danych. Propozycja przydatna do rozwiązywania zadań, z którymi nie radzą sobie systemy komputerowe, a więc wymagających ludzkiej inteligencji, np. identyfikacja osób występujących na zdjęciach<sup>10</sup>.

---

<sup>9</sup> Howe J., *Crowdsourcing. Why the Power of the Crowd is Driving the Future of Business* [on-line]. The International Achievement Institute [Dostęp 22.08.2012]. Dostępny w World Wide Web: <http://www.bizbriefings.com/Samples/IntInst---Crowdsourcing.PDF>.

<sup>10</sup> Brabham D.C., Crowdsourcing – a typology. W: *Daren C. Brabham Ph. D. [Weblog]* [on-line]. 25.06.2010 [Dostęp 22.08.2012]. Dostępny w World Wide Web: <http://dbrabham.wordpress.com/crowdsourcing/#typology>; Brabham D.C., Crowdsourcing as a model for problem solving: An introduction and cases. *Convergence: The International Journal of Research into New Media Technologies* 2008, Vol. 14 (1), s. 75–90, dostępny również w Internecie: <http://dbrabham.files.wordpress.com/2010/04/brabhamconvergence.pdf>.

W kontekście typologizacji Howe'a i Brabhama crowdsourcing jawi się więc jako pewna koncepcja generowania innowacji i zarządzania nimi, łącząca tradycyjne formy zarządzania z możliwościami, jakie niosą ze sobą nowe media. W odróżnieniu od ruchu społecznościowego i ruchu open source to działalność ukierunkowana na cele danej organizacji, służąca realizacji jej potrzeb i przez nią nadzorowana<sup>11</sup>.

### 3. Przykłady zastosowań

Istnieje wiele przykładów udanych inicjatyw crowdsourcingowych, które były już wielokrotnie przedmiotem omówienia na łamach literatury fachowej<sup>12</sup>. Długa lista projektów, publikowana na bieżąco w angielskiej wersji Wikipedii<sup>13</sup>, dowodzi ich realizacji w wielu różnych dziedzinach, od astronomii (np. Galaxy Zoo), medycyny (np. AED4), prawa (np. LawPivot), biznesu (np. Cisco), informatyki (np. ComCrowd), przez e-handel (np. Wishabi), gastronomię (np. Bar Database) i reklamę (np. Zooppa), po typowe zasoby Web 2.0 (Wikipedia, Facebook). Wśród projektów swoją obecność zaznaczają również inicjatywy będące przejawem wdrażania wszystkich istniejących rodzajów crowdsourcingu, np. Lanzanos (crowdfunding), Local By Us (crowdvoting), Innovation Exchange (collective intelligence), Mindpixel (crowdcreation), a także angażujące różne kategorie użytkowników sieci, w tym m.in. właścicieli firm i przedsiębiorstw

---

<sup>11</sup> Brabham D.C., Crowdsourcing – what it isn't. W: *Daren C. Brabham Ph. D. [Weblog]* [on-line]. 25.06.2010 [Dostęp 22.08.2012]. Dostępny w World Wide Web: <http://dbrabham.wordpress.com/crowdsourcing/>.

<sup>12</sup> Zob. np.: Doan A., Ramakrishnan R., Halevy A.Y., Crowdsourcing systems on the World-Wide Web. *Communications of the ACM* 2011, Vol. 54, No. 4, s. 86–96; Geiger D., Seedorf S., Schader M., Managing the Crowd: Towards a Taxonomy of Crowdsourcing Processes. W: *Proceedings of the Seventeenth Americas Conference on Information Systems, Detroit, Michigan, August 4th–7th 2011*. [Detroit/Michigan]: AMCIS, 2011, s. 1–11; dostępny także w Internecie: [http://schader.bwl.uni-mannheim.de/fileadmin/files/publikationen/Geiger\\_et\\_al.\\_-2011\\_-\\_Managing\\_the\\_Crowd\\_Towards\\_a\\_Taxonomy\\_of\\_Crowdsourcing\\_Processes.pdf](http://schader.bwl.uni-mannheim.de/fileadmin/files/publikationen/Geiger_et_al._-2011_-_Managing_the_Crowd_Towards_a_Taxonomy_of_Crowdsourcing_Processes.pdf); Vukovic M., Bartolini C., Towards a Research Agenda for Enterprise crowdsourcing. *Lecture Notes in Computer Science* 2010, Vol. 6415, s. 425–434 (numer zawiera: *Leveraging Applications of Formal Methods, Verification, and Validation, 4th International Symposium on Leveraging Applications, ISoLA 2010, Heraklion, Crete, Greece, October 18–21, 2010, Proceedings, Part I*, ed. Margaria T., Steffen B., Berlin/Heidelberg: Springer Verlag, 2010); Vukovic M., Crowdsourcing for enterprises. W: Zhang L.J. (ed.), *Services 2009: 2009 IEEE Congress on Services: Los Angeles, CA, 6–10 July 2009: proceedings, Part 1*. Piscataway: The Institute of Electrical and Electronics Engineers, cop. 2009, s. 686–692.

<sup>12</sup> Brabham D.C., Crowdsourcing: A Model for Leveraging Online Communities. W: *Daren C. Brabham Ph. D. [Weblog]* [on-line]. 18.03.2011 [Dostęp 22.08.2012]. Dostępny w World Wide Web: [http://dbrabham.files.wordpress.com/2011/03/brabham\\_handbook\\_crowdsourcing.pdf](http://dbrabham.files.wordpress.com/2011/03/brabham_handbook_crowdsourcing.pdf).

<sup>13</sup> List of crowdsourcing projects. W: *Wikipedia. The Free Encyclopedia* [on-line]. [Dostęp 22.08.2012]. Dostępny w World Wide Web: [http://en.wikipedia.org/wiki/List\\_of\\_crowdsourcing\\_projects](http://en.wikipedia.org/wiki/List_of_crowdsourcing_projects).

(np. Squadhelp), naukowców (np. InnoCentive), programistów (np. Starbytes), konsumentów (np. HuMuch), projektantów (np. Choosa), kibiców (np. Tribevine), studentów (np. Students of Fortune), użytkowników sieci komórkowych (np. Mob4Hire), osób poszukujących zaginionych członków rodziny (np. Katrina PeopleFinder Project) itp.

Swojego miejsca na liście Wikipedii nie znajdują niestety rozwiązania polskie. Nie jest to jednak wynikiem przyjętego kryterium językowego tego źródła. W Polsce zjawisko crowdsourcingu wykorzystywane jest znacznie rzadziej niż za granicą, a zwłaszcza w Stanach Zjednoczonych czy Australii. O ile jeszcze firmy obce działające na polskim rynku chętnie sięgają do jego mechanizmów, o tyle przedsiębiorstwa rodzime wzbraniają się przed korzystaniem z tego modelu. Z jednej strony właściciele małych i średnich firm nierzadko nadal hołdują tradycyjnym sposobom zarządzania, w związku z czym trudno im przekonać się do tego, by oddać władzę w ręce demokratycznego tłumu. Z drugiej strony wciąż jeszcze inicjatywy crowdsourcingowe hamowane są przez istniejące bariery technologiczne, zwłaszcza ograniczony dostęp do szerokopasmowego Internetu i szybkość jego łączy, a tego typu warunków wymagają właśnie futurystyczne aplikacje internetowe. Elementem zniechęcającym pozostają także kwestie natury prawnej. W myśl obowiązującego prawa bezpośrednią odpowiedzialność za udostępnianie na platformach crowdsourcingowych materiałów nadsyłanych przez użytkowników ponosi organizator konkursu. W sytuacji, gdy na dany konkurs zgłaszanych jest kilka, a nawet kilkadziesiąt tysięcy prac, weryfikacja wszystkich może się okazać niemożliwa. Wielu przedsiębiorców obawia się także negatywnego wydźwięku kampanii crowdsourcingowych, mając świadomość faktu, że wśród polskich internautów istnieją tacy, którzy swoją obecność w sieci traktują niepoważnie<sup>14</sup>.

Mimo tych negatywnych przesłanek w Polsce udało się zrealizować kilka dobrych projektów crowdsourcingowych, m.in.:

- „Puma Create” firmy Procter & Gamble (2006 r.) – stworzenie przez klientów opakowania do flakonika perfum,
- Wiadomości24.pl (2006 r.) – społecznościowy serwis tworzony przez dziennikarzy obywatelskich pozwalający na redagowanie i publikowanie własnych tekstów oraz przyznawanie nominacji innym autorom (autorzy najlepszych tekstów otrzymują honoraria, gratyfikacje rzeczowe, akredytacje na imprezy kulturalne),
- MillionYou.com (2007 r.) – platforma internetowa firmy MillionYou Sp. z o.o., skupiająca wokół siebie kreatywnych profesjonalistów i amatorów z branży reklamowej i filmowej, którzy na zamówienie serwisu tworzą filmy, scenariusze oraz muzykę dla czołowych organizacji,

---

<sup>14</sup> Kopeć D., Tłum, czyli źródło. *Outsourcing Magazine* [on-line]. 9.09.2010 [Dostęp 22.08.2012]. Dostępny w World Wide Web: [http://www.outsourcing.com.pl/8195,tlum\\_czyli\\_zrodlo.html](http://www.outsourcing.com.pl/8195,tlum_czyli_zrodlo.html).

- „Zaprojektuj własną puszkę Redds” Kompanii Piwowarskiej (2007 r.) – stworzenie przez konsumentów nowych opakowań do piwa,
- Bank Pomysłów Banku Zachodniego Wielkopolskiego Banku Kredytowego (2008 r.) – platforma pozwalająca na zbieranie pomysłów od klientów, którzy mogą zgłaszać, komentować i oceniać pomysły dotyczące funkcjonowania banku w 18 różnych kategoriach,
- „Odkapsluj Wyobraźnię” firmy Tymbark (2010 r.) – stworzenie przez konsumentów nowych smaków napojów, hasel umieszczanych pod ich kapslami, spotów reklamowych, etykiet oraz plakatów promocyjnych,
- „Wymyśl nowy smak!” firmy Frito-Lay Poland (2010 r.) – stworzenie przez konsumentów nowego smaku chipsów,
- „Intranet XXI wieku” firmy Wolters Kluwer Polska (2010 r.) – zbieranie od pracowników firmy ciekawych pomysłów na rozwój wewnętrznej sieci komputerowej,
- Centrum Innowacji Banku Ochrony Środowiska S.A. (2010 r.) – pozyskiwanie pomysłów od pracowników banku na temat nowych produktów, nowych źródeł przychodów i efektywnych działań marketingowych,
- Ideosfera.pl (2010 r.) – serwis Wirtualnej Polski, Telekomunikacji Polskiej i firmy Sannao, skierowany do organizacji publicznych i indywidualnych osób, mający na celu prowadzenie dyskusji o koniecznych zmianach oraz tworzenie nowych pomysłów w sferze publicznej i biznesowej,
- Kontakt 24.pl (2010 r.) – platforma spółki TVN S.A. stworzona na potrzeby dostarczania i wymiany informacji między użytkownikami sieci i telewidzami stacji TVN24 (najciekawsze materiały publikowane są antenie TV),
- „Wiki Lubi Zabytki” Wikimedia Polska (2011 r., 2012 r.) – otwarty konkurs fotograficzny mający na celu sfotografowanie wszystkich obiektów posiadających status zabytku nieruchomego i wpisanych do wykazów zabytków prowadzonych przez Wojewódzkich Konserwatorów Zabytków (dla zwycięzców przewidziano nagrody pieniężne w wysokości od 500 zł do 2 tys. zł),
- „Podaj dalej” Banku BPH S.A. (2012 r.) – rekomendowanie produktów bankowych przez samych klientów banku (za pozyskanie każdego nowego klienta bank płaci 50 zł),
- Testuj.pl (2012 r.) – platforma internetowa firmy Intest, powołana w celu testowania przez grupę testerów aplikacji internetowych, desktopowych i mobilnych dostarczanych przez firmy produkujące oprogramowanie (stawki za wykrycie błędu wahają się od 3 zł do 25 zł),
- The People’s Lab (2012 r.) – platforma internetowa MSLGROUP, dająca możliwość tworzenia aplikacji internetowych lub mobilnych, w tym hostingu rozwiązań w modelu White Label, analizujących zachowania internautów w mediach społecznościowych oraz pozwalająca na rozwiązywanie realnych problemów z wykorzystaniem mechaniki znanej z gier komputerowych.



Poza projektami *stricte* biznesowymi po rozwiązania crowdsourcingowe coraz częściej w naszym kraju sięgają także organizacje i instytucje non profit. Inicjatorem tego typu przedsięwzięć jest m.in. Centrum Cyfrowe Projekt: Polska – organizacja partnerska pracująca na rzecz zmiany społecznej i zwiększenia zaangażowania obywatelskiego, wykorzystująca potencjał narzędzi cyfrowych oraz modele współpracy opartej na dzieleniu się zasobami i wiedzą<sup>15</sup>. Z jego inicjatywy 3 grudnia 2011 r. – w ramach Open Data Day – 72 osoby uzupełniały i wzbogacały ogólnopolski rejestr zabytków o ich poszczególne dane (nazwa, adres, data powstania oraz współrzędne GPS zabytku). Część osób pracowała na miejscu w Laboratorium BRAMA na Wydziale Elektroniki Politechniki Warszawskiej, większość zdalnie. Zaledwie w ciągu jednego dnia udało się wprowadzić 1600 zmian w bazie, 700 zatwierdzeń wierszy, 925 geolokacji, 270 nazw ulic<sup>16</sup>. W lipcu 2012 r. Centrum uruchomiło projekt „Otwarte zabytki”, który jest kontynuacją poprzedniego i polega na tworzeniu obywatelskiego katalogu zabytków, opartego na danych pochodzących z rejestru państwowego (uzupełnianie tych samych danych co w roku 2011). Celem nadrzędnym projektu jest stworzenie ogólnodostępnego społecznościowego i otwartego serwisu o zabytkach, który umożliwi współtworzenie zbioru, uzupełnianie brakujących informacji, monitorowanie stanu zabytków oraz tworzenie projektów i działań edukacyjnych, np. akcji społecznych w celu ratowania zabytków, wycieczek edukacyjnych i innych. Ponadto dane zebrane podczas akcji będą mogły zostać wykorzystane przez Narodowy Instytut Dziedzictwa jako materiał pomocniczy, weryfikujący posiadane oraz gromadzone przez niego informacje<sup>17</sup>.

Warto także wspomnieć o prężnie rozwijanych platformach finansowania społecznościowego, takich jak: Siepomaga.pl (projekty charytatywne), Polak Potrafi.pl (projekty kreatywne, finansowanie nieudziałowe), MegaTotal.pl (projekty muzyczne), crowdfunders.pl (projekty inwestycyjne) czy beesfund.pl (projekty społeczne i biznesowe), w ramach których internauci mogą wpłacać lub zbierać dowolne datki na akcje wystawione w serwisach, oddawać na nie głosy poparcia i promować je w sieci. Statystyki dowodzą, że inicjatywy te cieszą się dużą popularnością. Przykładowo w serwisie inwestycyjnym Crowdfunders.pl, uruchomionym w czerwcu 2012 r., na dzień 16 sierpnia 2012 r. zgłoszonych było 14 projektów, zarejestrowanych 294 inwestorów, którzy zadeklarowali sumę 867 860 zł<sup>18</sup>. Dzięki serwisowi Siepomaga.pl w ciągu dwóch lat jego funk-

---

<sup>15</sup> O nas. W: *Centrum Cyfrowe Projekt: Polska* [on-line]. [Dostęp 22.08.2012]. Dostępny w World Wide Web: <http://centrumcyfrowe.pl/about/>.

<sup>16</sup> Open Day Data2011 – podsumowanie. W: *Centrum Cyfrowe Projekt: Polska* [on-line]. [Dostęp 22.08.2012]. Dostępny w World Wide Web: <http://centrumcyfrowe.pl/projekty/open-government-data-camp/open-data-day-podsumowanie/>.

<sup>17</sup> Otwarte Zabytki. W: *Centrum Cyfrowe Projekt: Polska* [on-line]. [Dostęp 22.08.2012]. Dostępny w World Wide Web: <http://centrumcyfrowe.pl/projekty/otwarte-zabytki/>.

<sup>18</sup> *Crowdfunders.pl* [on-line]. [Dostęp 22.08.2012]. Dostępny w World Wide Web: <http://www.crowdfunders.pl/>.

cjonowania (2009–2012) zebrano łącznie ponad 1 525 708 zł<sup>19</sup>. Najnowszym pomysłem crowdfundingowym (stan na sierpień 2012 r.) jest zainicjowana w sierpniu 2012 r. z okazji 329 odsieczy wiedeńskiej przez Instytut Wydawniczy Erica akcja sfinansowania publikacji książki *Husaria wiedeńska* Radosława Sikory. Projekt można wesprzeć, kupując książkę w przedsprzedaży, wspierając jej wydanie zakupem cegiełki lub stając się mecenasem jej wydania<sup>20</sup>.

#### 4. Podsumowanie

Wielość i różnorodność realizowanych projektów crowdsourcingowych pozwala postrzegać wykorzystywanie „mądrości tłumu” jako koncepcję obiecującą. Tezę tę potwierdzają choćby efekty projektów zrealizowanych dotychczas w Polsce: zwiększone zyski ze sprzedaży produktów (np. Puma Create, Frito-Lay), odświeżenie marki (np. Redds, Tymbark), wprowadzenie innowacji (np. BOS Bank, Wolters Kluwer), ułatwienie komunikacji i przywiązanie klienta do marki (np. Kontakt 24).

Z pewnością wykorzystanie crowdsourcingu jako sposobu na pozyskiwanie innowacji niesie ze sobą wiele zalet. Inne korzyści stają się udziałem podmiotu zgłaszającego problem, inne – społeczności zaangażowanej w jego rozwiązanie. Z punktu widzenia firm i przedsiębiorstw najbardziej wymiernym efektem jest oszczędność czasu i pieniędzy. Szybkie generowanie dużej ilości pomysłów przy ograniczeniu kosztów zatrudniania wysokiej klasy specjalistów, opłacanie wyłącznie najlepszych pomysłów oraz pozyskanie wiedzy wielu ludzi, w tym informacji na temat potencjalnych klientów i ich potrzeb, może służyć zarówno budowaniu sieci osób zaangażowanych, które będą ambasadorami sprzedaży danego produktu lub rozwiązania w przyszłości, jak i umacnianiu marki i relacji z klientami. Z punktu widzenia społeczności internetowej nie do przecenienia są z kolei: możliwość rozwijania zdolności, zdobywanie nowej wiedzy i doświadczenia, tworzenie własnego portfolio, rozwój kreatywności, zaspokajanie potrzeby samorealizacji, poczucie odpowiedzialności za dalsze losy współtworzonego produktu, szansa współuczestniczenia w sukcesie firmy, socjalizacja, satysfakcja czy wreszcie profity finansowe i inne formy gratyfikacji<sup>21</sup>.

---

<sup>19</sup> *Siepomoga.pl* [on-line]. [Dostęp 22.08.2012]. Dostępny w World Wide Web: <http://www.siepomoga.pl/>.

<sup>20</sup> *Husaria pod Wiedniem*. W: *Beesfund.pl* [on-line]. [Dostęp 22.08.2012]. Dostępny w World Wide Web: <http://beesfund.com/projekty/pokaz/75,husaria-pod-wiedniem>.

<sup>21</sup> Por.: Estellés-Arolas E., González-Ladrón-de-Guevara F., Towards an integrated crowdsourcing definition. *Journal of Information Science* 2012, No. XX (X), s. 1–14, dostępny również w Internecie: <http://www.crowdsourcing-blog.org/wp-content/uploads/2012/02/Towards-an-integrated-crowdsourcing-definiti-on-Estellés-González.pdf>; Brabham D.C., Crowdsourcing: A Model for Leveraging...

Niestety, jak każde inne zjawisko, również crowdsourcing wywołuje fale krytyki<sup>22</sup>. Najwięcej kontrowersji budzi fakt bezpłatnego udostępniania wytworów własnej twórczości podmiotom komercyjnym. Choć każda praca stanowi własność intelektualną autora, a zleceniodawca otrzymuje prawo do wykorzystania jedynie zwyczajnych rozwiązań (po wypłaceniu honorarium), można spotkać się z opiniami, że wymagana w wielu projektach zgoda na wykorzystanie pracy do celów reklamowych projektu bądź na polach niezwiązanych z konkursem równoznaczna jest ze zrzeczeniem się majątkowych i osobistych praw własności. Zleceniodawca, gromadząc wszystkie zgłoszone do konkursu pomysły (także nienagrodzone), buduje zatem swoisty bank wiedzy, który następnie może wykorzystywać na różnych polach (np. do celów promocyjnych), osiągając z tego tytułu korzyści ekonomiczne. To natomiast rodzi pytanie o symetryczność relacji na linii konkursodawca-partycypant. Kolejnym zarzutem podnoszonym wobec projektów crowdsourcingowych jest brak profesjonalizmu uczestniczących w nich osób. Ponieważ społeczności internetowe obok wysokiej klasy specjalistów zrzeszają także amatorów, którzy niejednokrotnie traktują udział w tego typu konkursach jako formę doskonalenia, pojawiają się głosy, że określone zadania lepiej powierzać profesjonalistom, posiadającym udokumentowane umiejętności, ponieważ *idea, [...] że każdy może i umie wszystko jest po prostu szkodliwa*<sup>23</sup>. Wątpliwości dostarcza brak rozwiązań normatywnych, które bez żadnych wątpliwości prawnych pozwoliłyby organizować przedsięwzięcia crowdfundingowe (zebractwo vs. zbiórka publiczna, ustawa o zbiorce publicznych vs. projekt ustawy crowdfundingowej<sup>24</sup>). W orbicie innych negatywnych implikacji crowdsourcingu znajdują się jeszcze: tworzenie bąbelki spekulacyjnych (ang. *speculative bubble, market bubble*), odpersonalizowanie relacji klient-sprzedawca i brak wspólnej platformy współpracy na tej linii, masowe kopio-

---

<sup>22</sup> Zob. dyskusję nt. crowdsourcingu prowadzoną w serwisie „GoldenLine” (wpisy publikowane na forum „Desing w Polsce” między 22 września 2010 r. a 7 stycznia 2012 r.): *GoldenLine: Desing w Polsce* [on-line]. [Dostęp 22.08.2012]. Dostępny w World Wide Web: <http://www.goldenline.pl/forum/1941472/crowdsourcing/s/1>.

<sup>23</sup> Krzysztof B., Temat: Crowdsourcing. W: *GoldenLine: Desing w Polsce* [on-line]. 13.10.2010 10:44 [Dostęp 22.08.2012]. Dostępny w World Wide Web: <http://www.goldenline.pl/forum/1941472/crowdsourcing/s/2>.

<sup>24</sup> Od marca 2012 r. w Polsce działa Polskie Towarzystwo Crowdfundingu, którego celem jest kształtowanie otoczenia prawnego i gospodarczego tak, aby umożliwić powszechny dostęp do finansowania społecznościowego jako źródła kapitału w Polsce. Towarzystwo przygotowało m.in. projekt ustawy uwalniającej dostęp do kapitału pozyskiwanego od internautów, zorganizowało pierwszą konferencję na temat inicjatyw crowdfundingowych rozwijanych w Polsce oraz uruchomiło w Internecie Pierwszą Polską Bibliotekę Finansowania Społecznościowego i Crowdsourcingu, oferującą materiały z tego zakresu. Więcej: *Polskie Towarzystwo Crowdfundingu* [on-line]. [Dostęp 22.08.2012]. Dostępny w World Wide Web: <http://stowarzyszenie.crowdfunding.pl/>.

wanie i podsyłanie prac jako własnych, dominacja treści banalnych nad ambitnymi, utrudnianie dotarcia do wartościowych rozwiązań<sup>25</sup>.

Choć więc dla zwolenników eksplorowania mądrości tłumu crowdsourcing stanowi najnowszy trend w tworzeniu innowacji, to dla zagorzalych przeciwników jest on jedynie formą „dorabiania innych”. Jedni i drudzy nie mogą jednak lekceważyć jego istnienia, bo tak jak koncepcja Web 2.0 i nowe media wymusiły trajektorię zmian społecznych, kulturowych i gospodarczych, tak crowdsourcing już na zawsze zmienił oblicze e-biznesu.

## Literatura

- Brabham D.C., Crowdsourcing – a typology. W: *Daren C. Brabham Ph. D. [Weblog]* [on-line]. 25.06.2010 [Dostęp 22.08.2012]. Dostępny w World Wide Web: <http://dbrabham.wordpress.com/crowdsourcing/#typology>.
- Brabham D.C., Crowdsourcing as a model for problem solving: An introduction and cases. *Convergence: The International Journal of Research into New Media Technologies* 2008, Vol. 14 (1), s. 75–90, dostępny również w Internecie: <http://dbrabham.files.wordpress.com/2010/04/brabhamconvergence.pdf>.
- Brabham D.C., Crowdsourcing: A Model for Leveraging Online Communities. W: *Daren C. Brabham Ph. D. [Weblog]* [on-line]. 18.03.2011 [Dostęp 22.08.2012]. Dostępny w World Wide Web: [http://dbrabham.files.wordpress.com/2011/03/brabham\\_handbook\\_crowdsourcing.pdf](http://dbrabham.files.wordpress.com/2011/03/brabham_handbook_crowdsourcing.pdf).
- Brabham D.C., Crowdsourcing – what it isn't. W: *Daren C. Brabham Ph. D. [Weblog]* [on-line]. 25.06.2010 [Dostęp 22.08.2012]. Dostępny w World Wide Web: <http://dbrabham.wordpress.com/crowdsourcing/>.
- Brabham D.C., Crowdsourcing: So what exactly is crowdsourcing? W: *Daren C. Brabham Ph. D. [Weblog]* [on-line]. 25.06.2010 [Dostęp 22.08.2012]. Dostępny w World Wide Web: <http://dbrabham.wordpress.com/crowdsourcing/>.
- Crowdfunders.pl* [on-line]. [Dostęp 22.08.2012]. Dostępny w World Wide Web: <http://www.crowdfunders.pl/>.
- Doan A., Ramakrishnan R., Halevy A.Y., Crowdsourcing systems on the World-Wide Web. *Communications of the ACM* 2011, Vol. 54, No. 4, s. 86–96.
- Doligalski T., Współtworzenie wartości z klientami zorientowane na innych klientów. *E-mentor* 2011, nr 1 (38).
- Estellés-Arolas E., González-Ladrón-de-Guevara F., Towards an integrated crowdsourcing definition. *Journal of Information Science* 2012, No. XX (X), s. 1–14, dostępny również w Internecie: <http://www.crowdsourcing-blog.org/wp-content/uploads/2012/02/Towards-an-integrated-crowdsourcing-definition-EstellésGonzález.pdf>.
- Fazlagić J., Nowak W., Crowdsourcing czerpanie innowacji z tłumu. W: *Studenckie Centrum Innowacji i Transferu Technologii Poznańskiego Akademickiego Inkubatora Przedsiębiorczości* [on-line]. [Dostęp 22.08.2012]. Dostępny w World Wide Web: <http://scitt.paip.pl/okiem-eksperta/crowdsourcing.html>.

---

<sup>25</sup> Doligalski T., Współtworzenie wartości z klientami zorientowane na innych klientów. *E-mentor* 2011, nr 1 (38), s. 73.

- Gajewski Ł., Wykorzystanie koncepcji mądrości tłumu do przyspieszenia tempa rozwoju technologicznego. *E-mentor* 2010, nr 5 (37), s. 61.
- Geiger D., Seedorf S., Schader M., Managing the Crowd: Towards a Taxonomy of Crowdsourcing Processes. W: *Proceedings of the Seventeenth Americas Conference on Information Systems, Detroit, Michigan, August 4th–7th 2011*. [Detroit/Michigan]: AMCIS, 2011. ISBN 978-0-6155-0707-1, dostępny także w Internecie: [http://schader.bwl.uni-mannheim.de/fileadmin/files/publikationen/Geiger\\_et\\_al.\\_2011\\_Managing\\_the\\_Crowd\\_Towards\\_a\\_Taxonomy\\_of\\_Crowdsourcing\\_Processes.pdf](http://schader.bwl.uni-mannheim.de/fileadmin/files/publikationen/Geiger_et_al._2011_Managing_the_Crowd_Towards_a_Taxonomy_of_Crowdsourcing_Processes.pdf).
- GoldenLine: *Desing w Polsce* [on-line]. [Dostęp 22.08.2012]. Dostępny w World Wide Web: <http://www.goldenline.pl/forum/1941472/crowdsourcing/s/1>.
- Holley R., Crowdsourcing: How and Why Should Libraries Do It? *D-Lib Magazine* [on-line]. 2010, Vol. 16, No. 3/4 [Dostęp 22.08.2012]. Dostępny w World Wide Web: <http://www.dlib.org/dlib/march10/holley/03holley.print.html>.
- Howe J., *Crowdsourcing. Why the Power of the Crowd is Driving the Future of Business* [on-line]. The International Achievement Institute [Dostęp 22.08.2012]. Dostępny w World Wide Web: <http://www.bizbriefings.com/Samples/IntInst---Crowdsourcing.PDF>.
- Howe J., The Rise of Crowdsourcing. *Wired* [on-line]. 2006, Vol. 15, No. 6 [Dostęp 22.08.2012]. Dostępny w World Wide Web: <http://www.wired.com/wired/archive/14.06/crowds.html>. ISSN 1059-1028.
- Husaria pod Wiedniem. W: *Beesfund.pl* [on-line]. [Dostęp 22.08.2012]. Dostępny w World Wide Web: <http://beesfund.com/projekty/pokaz/75,husaria-pod-wiedniem>.
- Kopec D., Tłum, czyli źródło. *Outsourcing Magazine* [on-line]. 9.09.2010 [Dostęp 22.08.2012]. Dostępny w World Wide Web: [http://www.outsourcing.com.pl/8195,tlum\\_czyli\\_zrodlo.html](http://www.outsourcing.com.pl/8195,tlum_czyli_zrodlo.html).
- Krzysztof B., Temat: Crowdsourcing. W: *GoldenLine: Desing w Polsce* [on-line]. 13.10.2010 10:44 [Dostęp 22.08.2012]. Dostępny w World Wide Web: <http://www.goldenline.pl/forum/1941472/crowdsourcing/s/2>.
- List of crowdsourcing projects. W: *Wikipedia. The Free Encyclopedia* [on-line]. [Dostęp 22.08.2012]. Dostępny w World Wide Web: [http://en.wikipedia.org/wiki/List\\_of\\_crowdsourcing\\_projects](http://en.wikipedia.org/wiki/List_of_crowdsourcing_projects).
- O nas. W: *Centrum Cyfrowe Projekt: Polska* [on-line]. [Dostęp 22.08.2012]. Dostępny w World Wide Web: <http://centrumcyfrowe.pl/about/>.
- Open Day Data2011 – podsumowanie. W: *Centrum Cyfrowe Projekt: Polska* [on-line]. [Dostęp 22.08.2012]. Dostępny w World Wide Web: <http://centrumcyfrowe.pl/projekty/open-government-data-camp/open-data-day-podsumowanie/>.
- Otwarte Zabytki. W: *Centrum Cyfrowe Projekt: Polska* [on-line]. [Dostęp 22.08.2012]. Dostępny w World Wide Web: <http://centrumcyfrowe.pl/projekty/otwarte-zabytki/>.
- Page S.E., Hong L., Groups of diverse problem solvers can outperform groups of high-ability problem solvers. *Proceedings of the National Academy of Sciences* [on-line]. 2004, Vol. 101, No. 46 [Dostęp 22.08.2012]. Dostępny w World Wide Web: <http://www.pnas.org/content/101/46/16385.full>. ISSN 16132-16137.
- Polskie Towarzystwo Crowdfundingu [on-line]. [Dostęp 22.08.2012]. Dostępny w World Wide Web: <http://stowarzyszenie.crowdfunding.pl/>.

- Siepomoga.pl* [on-line]. [Dostęp 22.08.2012]. Dostępny w World Wide Web: <http://www.siepomaga.pl/>.
- Tapscott D., Williams A.D., *Wikinomia. O globalnej współpracy, która zmienia wszystko*. Warszawa: Wydawnictwa Akademickie i Profesjonalne, 2008. ISBN 978-83-60807-23-1.
- Toffler A., *Trzecia fala*. Warszawa: Państwowy Instytut Wydawniczy, 1986. ISBN 83-06-02594-6.
- Vukovic M., Bartolini C., Towards a Research Agenda for Enterprise crowdsourcing. *Lecture Notes in Computer Science* 2010, Vol. 6415, s. 425–434 (numer zawiera: *Leveraging Applications of Formal Methods, Verification, and Validation, 4th International Symposium on Leveraging Applications, ISoLA 2010, Heraklion, Crete, Greece, October 18–21, 2010, Proceedings, Part I*, Margaria T., Steffen B. (ed.), Berlin/Heidelberg: Springer Verlag, 2010. ISBN 978-3-642-16557-3). ISSN 0302-9843.
- Vukovic M., Crowdsourcing for enterprises. W: Zhang L.J. (ed.), *Services 2009: 2009 IEEE Congress on Services: Los Angeles, CA, 6–10 July 2009: proceedings, Part 1*. Piscataway: The Institute of Electrical and Electronics Engineers, cop. 2009. ISBN 978-0-7695-3708-5.

## STRUKTURY ORGANIZACYJNE PRZEDSIĘBIORSTW A SKUTECZNOŚĆ ZARZĄDZANIA PROJEKTAMI

*Joanna Haffer*

**Abstrakt:** Struktura organizacyjna, wskazana jako jeden z czterech głównych obszarów wspierających zarządzanie projektami w ramach uwarunkowań organizacyjnych przedsiębiorstw, ma zasadnicze znaczenie przy realizacji projektów<sup>1</sup>. W artykule opisano różne typy struktur organizacyjnych przedsiębiorstw realizujących projekty, z podkreśleniem ich zalet i wad, oraz ukazano wpływ relacji wewnątrzorganizacyjnych na skuteczność zarządzania projektami w przedsiębiorstwach działających w Polsce w oparciu o wyniki badań. Wskazują one, że skuteczność zarządzania projektami jest tym wyższa, im bardziej charakter tych relacji zmierza ku strukturze projektowej. W następnej kolejności procesy zarządzania projektami wspierane są przez silne struktury macierzowe, najgorszych wyników dostarczają natomiast struktury funkcjonalne. Jednocześnie stwierdzono, że struktury projektowe sprzyjają wysokiemu zaawansowaniu procesów zarządzania projektami, a w ich ramach w szczególności ryzykiem, komunikacją, czasem i kosztami.

**Słowa kluczowe:** zarządzanie projektami, struktura organizacyjna, powodzenie projektu.

**JEL Classifications:** M10 – General.

---

<sup>1</sup> Pozostałe trzy obszary wspierające zarządzanie projektami w ramach uwarunkowań organizacyjnych to: systemy organizacyjne, kultura i styl organizacyjny oraz biuro zarządzania projektami. Zob. *A guide to the project management body of knowledge. PMBOK®Guide*. Warszawa: Project Management Institute, MT&DC, 2003, s. 24–30.

## 1. Charakterystyka struktur organizacyjnych przedsiębiorstw realizujących projekty

Struktura organizacyjna firmy, w której realizowane są projekty, ma szczególne znaczenie dla dostępności zasobów. W takich firmach najczęściej spotyka się jeden z trzech rodzajów struktur: funkcjonalną, macierzową lub projektową, przy czym struktura macierzowa jest formą pośrednią i może występować w postaci struktury macierzowej słabej, zrównoważonej bądź też silnej<sup>2</sup>.

Rysunek 1 przedstawia graficzną prezentację pięciu wyżej przytoczonych typów struktur organizacyjnych, przy czym rysunki e) i f) odpowiadają strukturze projektowej z rozróżnieniem na organizację zarządzaną projektowo oraz organizację opartą na projektach.

Typowa struktura funkcjonalna ma postać hierarchii, w której każdy pracownik ma jednego wyznaczonego szefa. Charakteryzuje się ona specjalizacją personelu w działach, których funkcje są zgodne ze specyfiką wykonywanej pracy. Organizacje funkcjonalne mogą realizować projekty, przy czym ich zakres ogranicza się do danej funkcji. Jeśli np. typowa organizacja funkcjonalna postanawia stworzyć produkt, etap projektowania często traktowany jest jako oddzielny projekt tworzenia nowej dokumentacji produktu<sup>3</sup>.

Organizacja funkcjonalna ma swoje zalety i wady. Do głównych zalet zalicza się elastyczność w wykorzystywaniu zasobów ludzkich. Konkretna komórka funkcjonalna organizacji, która jest wybrana jako odpowiedzialna za realizację projektu, staje się główną bazą administracyjną projektu dla pracowników dysponujących wiedzą fachową niezbędną do jego realizacji. W ramach tej struktury eksperci mogą być okresowo przydzielani do projektów, gdzie wykonują swoje obowiązki i zadania, a następnie po ich zakończeniu oddaleni są do swoich regularnych zajęć i obowiązków. Eksperci mogą być delegowani do pracy w wielu różnych projektach. Specjaliści z różnych wydziałów mogą tworzyć grupy, w których dzielić się będą swoją wiedzą i doświadczeniem, co jest szczególnie ważne dla skutecznego rozwiązywania problemów np. natury technicznej. Warto również podkreślić, że realizacja projektu w strukturze funkcjonalnej daje możliwość zachowania ciągłości wiedzy fachowej (technologicznej) w momencie, kiedy dany specjalista opuszcza projekt bądź też organizację. Realizacja projektu w ramach struktury funkcjonalnej daje możliwość kontynuacji rozwoju

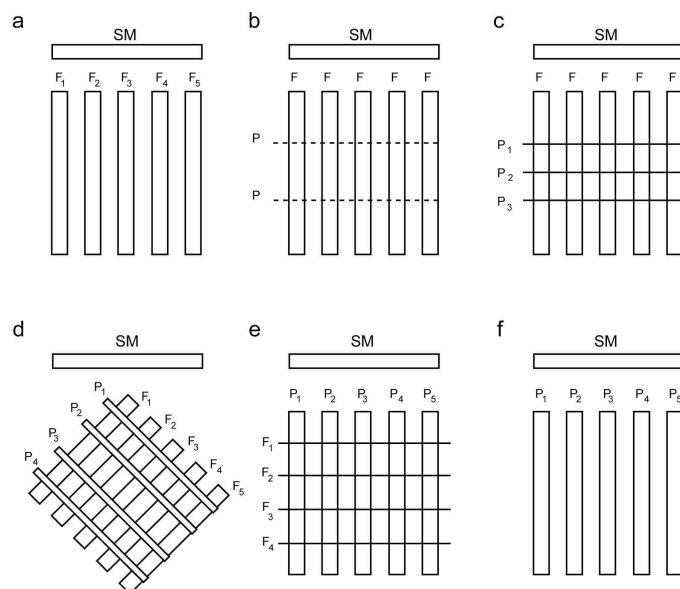
---

<sup>2</sup> Zob. m.in.: Uher T.E., Toakley A.R., Risk management in the conceptual phase of a project. *International Journal of Project Management* 1999, Vol. 17, s. 161–169; *A guide to the project management body of knowledge. PMBOK@Guide*, dz. cyt., s. 25; Belout A., Gauvreau C., Factors influencing project success: the impact of human resource management. *International Journal of Project Management* 2004, Vol. 22, s. 1; Bourne L., Derek H.T., The paradox of project control. *The Performance Management* 2006, No. 5/6, s. 157–178; Yang M.L., Chuah K.B., Rao Tummala V.M., Chen E.H., Project management practices in Pudong, a new economic development area of Shanghai, China. *International Journal of Project Management* 1997, Vol. 15, s. 313–319.

<sup>3</sup> *A guide to the project management body of knowledge. PMBOK@Guide*, dz. cyt., s. 26.



na typowej ścieżce zawodowej pracownikom uczestniczącym w projekcie, których wiedza fachowa wynika z obejmowanego obszaru funkcjonalnego, natomiast wzbogacana jest doświadczeniami w projekcie<sup>4</sup>.



Rys. 1. Graficzna prezentacja struktur organizacyjnych charakterystycznych dla przedsiębiorstw realizujących projekty: a) struktura funkcjonalna, b) struktura macierzowa słaba, c) struktura macierzowa zrównoważona, d) struktura macierzowa silna, e) organizacja zarządzana projektowo, f) organizacja oparta na projektach, F<sub>1</sub>–F<sub>5</sub> – różne, funkcjonalne pionowe organizacje w organizacji, np. marketing, finanse, badania i rozwój, P<sub>1</sub>–P<sub>5</sub> – główne projekty w organizacji, SM – naczelne kierownictwo.

Źródło: Davis A. (i in.), A path toward integrated solution. *MIT Sloan Management Rev* 2006, No. 47, s. 39–48, cyt. za: Maylor H. (i in.), From projectification to programification. *International Journal of Project Management* 2006, Vol. 24, s. 665.

Wśród wad organizacji funkcjonalnej wymienia się przede wszystkim brak stawiania klienta projektu w centrum zainteresowania. Dla komórek funkcjonalnych zadania prowadzone w ramach rutynowej działalności często mają pierwszorzędne znaczenie i są przedkładane nad zadania związane z realizacją projektu, a tym samym nad interesy klienta. Istnieje również tendencja do suboptymalizacji w takim znaczeniu, że jeśli dany projekt wychodzi poza obszar kompetencyjny komórki funkcjonalnej, wówczas może się on spotkać z małym zainteresowaniem bądź nawet ignorancją. Priorytet zwykle nadawany jest projektom, które są powiązane tematycznie z działalnością komórki funkcjonalnej.

<sup>4</sup> Meredith J.R., Mantel Jr. S.J., *Project management. A managerial approach*. Asia: John Wiley & Sons Inc., 2006, s. 187.

W przypadku struktury funkcjonalnej obserwuje się również mniejszą motywację osób pracujących w projekcie. Gdy projekt nie stanowi zasadniczego obszaru działalności, dojdź może do sytuacji, w której członkowie zespołu postrzegają go jedynie jako przedsięwzięcie sprowadzające ich z obranej wcześniej ścieżki zawodowej. Jeszcze jedną wadą struktur funkcjonalnych, którą warto wskazać, jest brak całościowego patrzenia w ich ramach na organizację przez pryzmat projektów w niej realizowanych. Oznacza to, że skomplikowane projekty, takie jak np. budowa samolotu, wymagające ogromnego skupienia, nie mogą być realizowane w organizacji funkcjonalnej. Bez względu na to, jak dobre są intencje, żaden dział funkcjonalny nie uniknie koncentrowania się przede wszystkim na swoich unikatowych obszarach kompetencyjnych, a komunikacja międzywydziałowa i dzielenie się wiedzą będą w najlepszym razie powolne i trudne<sup>5</sup>.

Struktura projektowa stoi na przeciwnym biegunie w stosunku do struktury funkcjonalnej. Projekt jest w niej całkowicie oddzielony od reszty systemu. Pracowników grupuje się tu według przynależności do poszczególnych zespołów projektowych. Do każdego projektu powołuje się nowy zespół, który stanowi odrębną oraz samowystarczającą jednostkę na czele z kierownikiem projektu, mającym bezpośrednią władzę nad zespołem<sup>6</sup>. Większość zasobów, jakimi dysponuje organizacja, przeznaczona jest na realizację projektów, a kierownicy projektów dysponują zdecydowaną autonomią i znaczącymi uprawnieniami<sup>7</sup>. Czysta struktura projektowa jest stosunkowo elastyczną formą, w której pracownicy zatrudniani są na zasadach kontraktu na realizację konkretnego przedsięwzięcia<sup>8</sup>.

Do zalet struktury projektowej zalicza się fakt, że kierownik projektu ma całkowitą władzę nad projektem. Jego uprawnienia można przyrównać do uprawnień menedżera zarządzającego firmą. Wszyscy członkowie zespołu projektowego podlegają kierownikowi projektu. W firmie tak zorganizowanej nie występują komórki funkcjonalne, które należy uwzględnić przy podejmowaniu decyzji. Kanaly komunikacji podlegają tu znacznemu skróceniu. Kierownik projektu komunikuje się bezpośrednio z wyższym kierownictwem organizacji. Skrócenie drogi komunikacji skutkuje szybszym przepływem informacji i unikaniem ewentualnych pomyłek czy niedomówień. Kiedy w danej organizacji projektowej zaobserwuje się, że projekty jednego typu (podobne) odnoszą szczególne sukcesy i cieszą się dużym zainteresowaniem, wówczas można powołać tzw. zespół ekspercki, przeznaczony do realizacji podobnych zadań, co z czasem stać się może istotną przewagą konkurencyjną. Zaletą struktur projektowych jest również wysoki stopień motywacji osób zaangażowanych w projekt, gdyż ich ocena uzależniona jest wyłącznie od wyników generowanych przez nich na rzecz projektu. Biorąc pod uwagę fakt, że w strukturach projektowych

---

<sup>5</sup> Tamże, s. 187–188.

<sup>6</sup> Lock D., *Podstawy zarządzania projektami*. Warszawa: PWE, 2002, s. 50.

<sup>7</sup> Kendra K., Taplin L.J., Project success: a cultural framework. *Project Management Journal* 2004, No. 1, s. 33.

<sup>8</sup> Maylor H., *Project management*. Great Britain: Pearson Education Limited, 2003, s. 239.

władza jest zdecentralizowana, mają one niezwykłą zdolność szybkiego podejmowania decyzji oraz reagowania na potrzeby klienta, a także na potrzeby wyższego kierownictwa organizacji. W strukturze projektowej obowiązuje zasada jedności rozkazodawstwa. Każdy podwładny ma jednego przełożonego, co stanowi jej niezaprzeczną zaletę. Czysta organizacja projektowa jest formą prostą i elastyczną, co sprawia, że relacje w niej zachodzące są jasne i przejrzyste, a jej implementacja stosunkowo prosta w realizacji. Tego rodzaju struktura organizacyjna wspiera holistyczne patrzyenie na organizację przez pryzmat projektu<sup>9</sup>.

Organizacja projektowa nie jest jednak wolna od wad. Wady te mogą ujawnić się w momencie, gdy w organizacji realizowanych jest kilka projektów równocześnie. Może wówczas dojść do sytuacji, w której zasoby ludzkie nie są optymalnie wykorzystane ze względu na fakt, że każdy projekt musi być w pełni obsadzony i nie istnieje możliwość dzielenia zasobów ludzkich między różnymi projektami. W rzeczywistości potrzeba zapewnienia dostępu do wiedzy fachowej powoduje, że kierownik projektu, chcąc uniknąć sytuacji, w której brakuje mu specjalisty z danej dziedziny, zatrudnia osoby z niezbędnymi umiejętnościami nie w momencie, kiedy są one rzeczywiście potrzebne, ale na cały czas trwania projektu, co przyczynia się do wzrostu kosztów. Inne wady ujawniają się często przy realizacji projektów wymagających zaawansowanej technologii. Osoby zaangażowane w projekt skupiają się przede wszystkim na zagadnieniach, które są w nim poruszane i w tych obszarach przede wszystkim zgłębiają swoją wiedzę i doskonałą umiejętność. Może to być jednak zbyt wąska specjalizacja, zwłaszcza w przypadku realizacji projektów trudnych, złożonych i wymagających zaawansowanej wiedzy technicznej. Zespoły projektowe są często niekonsekwentne w przestrzeganiu procedur i stosowaniu się do przyjętej polityki firmy. W organizacjach, w których projekty są pod szczególną ochroną, znajduje się łatwe wytłumaczenie dla takiego zachowania, podając, że jest ono następstwem uzgodnień prowadzonych z klientem lub zaistniałą potrzebą techniczną. Kolejną wadą czystej struktury projektowej jest możliwość występowania pewnego rodzaju patologii, polegającej na tym, że zespół projektowy w bardzo wyraźny sposób zaznacza swoją odrębność od reszty organizacji, a jego członkowie swoje poczucie wyższości, które wynika z przeświadczenia, iż wykonywana przez nich praca jest czymś szczególnym. Wpływa to niekorzystnie na atmosferę panującą w organizacji, powoduje podziały wewnątrzorganizacyjne oraz izolowanie się grup. Jeszcze jednym negatywnym zjawiskiem, o którym należy wspomnieć przy omawianiu struktury projektowej, jest powszechna obawa o pracę po zakończeniu projektu<sup>10</sup>.

---

<sup>9</sup> Belout A., Gauvreau C., dz. cyt., s. 1–11; Meredith J.R., Mantel S.J. Jr., dz. cyt., s. 190.

<sup>10</sup> Meredith J.R., Mantel Jr. S.J., dz. cyt., s. 190–191.

Struktura macierzowa stanowi formę pośrednią między organizacją funkcjonalną a organizacją projektową i eliminuje ich wady<sup>11</sup>. Panuje przekonanie, że jest to najczęściej spotykana forma struktury w organizacjach, w których zarządza się projektami<sup>12</sup>. Jest ona uzasadniona w trzech sytuacjach, mianowicie wówczas, gdy istnieje więcej niż jeden pogląd odnośnie tego, jakie zadania i operacje mają być realizowane w organizacji, gdy zachodzi potrzeba równoczesnego przetwarzania bardzo dużej ilości informacji oraz gdy zachodzi konieczność współdzielenia zasobów. Kierownik projektu w organizacji macierzowej ma ograniczone kompetencje i współpracuje bezpośrednio z kierownikami funkcjonalnymi, z którymi dzieli zasoby<sup>13</sup>. Struktura macierzowa, będąc kombinacją struktury funkcjonalnej oraz projektowej, może przybierać całe spektrum form, w zależności od tego, które z tych dwóch ekstremów ujawnia się w niej w sposób bardziej wyraźny<sup>14</sup>.

Słabe struktury macierzowe, zwane również quasi-macierzowymi, podobne są do struktury funkcjonalnej, gdzie rola kierownika projektu sprowadza się raczej do koordynacji i usprawniania działań niż rzeczywiście do kierowania<sup>15</sup>. Struktura ta jest stosowana przede wszystkim w organizacjach realizujących kilka projektów równocześnie<sup>16</sup>. Struktura macierzowa zrównoważona jest bardzo podobna do struktury quasi-macierzowej i często z nią mylona. W strukturze macierzowej zrównoważonej jest jednak wyraźnie określona równowaga sił i władzy pomiędzy kierownikami projektu a kierownikami działów funkcjonalnych. Oczekuje się od nich współpracy, wspólnego uzgadniania priorytetów w zakresie alokacji i wykorzystania pracowników oraz innych zasobów<sup>17</sup>.

Silne organizacje macierzowe, zwane również organizacjami o strukturze macierzy projektowej, mają wiele cech organizacji projektowych<sup>18</sup>. Władza kierownika projektu jest tu zdecydowanie większa niż władza kierowników funkcjonalnych. W tej strukturze kierownicy funkcjonalni muszą oddelegować swoich podwładnych do pracy w projekcie, a oddelegowani pracownicy podlegają zasadniczo kierownikowi projektu. Kierownika projektu zatrudnia się w pełnym wymiarze godzinowym i obdarza znacznymi kompetencjami. Takie organizacje dysponują zwykle pełnoetatowym personelem obsługującym projekty<sup>19</sup>.

Wśród zalet struktur macierzowych mówi się przede wszystkim o punkcie nacisku, akcencie, który położony jest zdecydowanie na projekt. Samodzielny

---

<sup>11</sup> Hyväri I., Success of projects in different organizational conditions. *Project Management Journal* 2006, No. 4, s. 32.

<sup>12</sup> Kendra K., Taplin T.J., dz. cyt., s. 33.

<sup>13</sup> Tamże, s. 33.

<sup>14</sup> Zob. Bourne L., Derek H.T., dz. cyt., s. 157–178.

<sup>15</sup> Turner S.G., Utley D.R., Westbrook J.D., Project managers and functional managers: a case study of job satisfaction in a matrix organization. *Project Management Journal* 1998, No. 3, s. 11–19.

<sup>16</sup> Meredith J.R., Mantel Jr. S.J., dz. cyt., s. 192.

<sup>17</sup> Turner S.G., Utley D.R., Westbrook J.D., dz. cyt., s. 11–19.

<sup>18</sup> Meredith J.R., Mantel Jr. S.J., dz. cyt., s. 192.

<sup>19</sup> Lock D., dz. cyt., s. 47–50.

kierownik projektu bierze pełną odpowiedzialność za zarządzanie projektem. Jest to wspólna zaleta organizacji macierzowej i projektowej. W takiej strukturze, w odróżnieniu do struktury projektowej, gdy równocześnie realizowanych jest kilka projektów, istnieje możliwość sięgania po wiedzę fachową, będącą zasobem działów funkcjonalnych, co zwalnia z konieczności zatrudniania fachowców potrzebnych sporadycznie na cały czas trwania projektu. Zmniejszona jest tu również obawa dotycząca możliwości wystąpienia negatywnych dla organizacji zdarzeń po zakończeniu projektu: choć członkowie zespołu projektowego przywiązują się do projektu, są również przywiązani do swoich komórek funkcjonalnych. Odpowiedź na potrzeby klienta i organizacji, w której realizowany jest projekt, jest praktycznie tak samo szybka i elastyczna jak w przypadku organizacji projektowej. W strukturach macierzowych pracownicy projektów mają dostęp do komórek administracyjnych firmy, co pozwala utrzymać ciągłość w zachowaniu procedur obowiązujących w całej organizacji. Natomiast gdy w danej organizacji realizuje się kilka projektów równocześnie, wówczas struktura macierzowa pozwala na lepsze i bardziej optymalne wykorzystanie zasobów z punktu widzenia całej organizacji<sup>20</sup>.

W organizacji funkcjonalnej to działy funkcjonalne mają uprawnienia do podejmowania decyzji, a w organizacji projektowej centrum władzy stanowi kierownik projektu. Natomiast w przypadku organizacji macierzowej władza jest bardziej zbilansowana. Może to powodować problemy związane z uchylaniem się od odpowiedzialności w razie niepowodzenia, bądź w sytuacji odwrotnej, kiedy projekt odnosi sukces, wiele osób może rościć sobie prawo do korzyści wynikających z tego faktu. Kolejna wada wynika z rozkładu zasobów, który w środowisku wieloprojektowym powinien być optymalny i uwzględniający różne projekty, co może powodować walkę i nieuczciwe zabiegi kierowników projektów, mające na celu uzyskanie pierwszeństwa dla ich projektów. W silnych organizacjach macierzowych problem wynikający z tego, co będzie się dziać po zakończeniu projektu, jest tak samo istotny jak w czystej organizacji projektowej. W organizacji macierzowej nie obowiązuje zasada jedności rozkazodawstwa. Podwładny ma przynajmniej dwóch przełożonych – kierownika projektu oraz kierownika funkcjonalnego. Taki podział władzy zawsze będzie powodować mniejsze lub większe nieprawidłowości<sup>21</sup>.

## **2. Metodyka badawcza**

Prezentowane w niniejszym artykule wyniki badań pochodzą z projektu zatytułowanego „Skuteczność zarządzania projektami w przedsiębiorstwach działają-

---

<sup>20</sup> Meredith J.R., Mantel Jr. S.J., dz. cyt., s. 195–196.

<sup>21</sup> Turner S.G., Utley D.R., Westbrook J.D., dz. cyt., s. 11–19; Meredith J.R., Mantel Jr. S.J., dz. cyt., s. 196.

cych w Polsce”, który został zrealizowany na przełomie czerwca i lipca 2008 r. W projekcie tym zbadano próbę celową, stworzoną w głównej mierze na podstawie bazy członków Stowarzyszenia Project Management Polska (SPMP). Z pełnej listy członków SPMP liczącej 658 podmiotów (wzięto pod uwagę wyłącznie jednego reprezentanta dla każdego podmiotu) usunięte zostały podmioty reprezentujące organizacje inne niż przedsiębiorstwa (np. uczelnie, agencje, fundacje oraz jednostki państwowe). W ten sposób wyselekcjonowane zostały 363 podmioty. Kwestionariusz ankiety internetowej rozpowszechniono głównie w środowisku SPMP. Kilka jego egzemplarzy skierowano także do wybranych przedsiębiorstw, w których arbitralnie stwierdzono zaawansowanie w zarządzaniu projektami. Do badania przystąpiło łącznie 70 przedsiębiorstw.

Próbę badawczą scharakteryzowano ze względu na stosowane w przedsiębiorstwach struktury organizacyjne. W tym celu dokonano rozróżnienia na pięć typów struktur, które najczęściej występują w organizacjach realizujących projekty, mianowicie na strukturę funkcjonalną, trzy rodzaje struktur macierzowych: słabą, zrównoważoną i silną (zwaną również strukturą macierzową projektową) oraz strukturę projektową (czystą). W podziale uwzględniono głównie aspekty związane ze zdefiniowaniem ról i zakresów odpowiedzialności, kładąc szczególny nacisk na rolę korownika projektu oraz kierowników funkcjonalnych, a także aspekt kontroli nad zasobami. Tabela 1 zawiera dokładne charakterystyki każdej z pięciu wymienionych struktur, które podlegały ocenie respondentów w badaniu ankietowym.

Respondentów poproszono o wskazanie, która z wymienionych charakterystyk struktury organizacyjnej (zaprezentowanych w tabeli 1) w najlepszym stopniu odzwierciedla relacje wewnątrzorganizacyjne, w których realizowany był projekt poddany ocenie w badaniu ankietowym.

Na podstawie wyników przeprowadzonych badań utworzono zmienną o nazwie struktura organizacyjna (SO), która odzwierciedla typ struktury organizacyjnej (relacji wewnątrzorganizacyjnych badanych przedsiębiorstw). Zmienna SO oparta jest na pięciostopniowej skali <1,5> gdzie: 1 – oznacza, że struktura organizacyjna firmy zbliżona jest do struktury funkcjonalnej, 2 – struktury macierzowej słabej, 3 – struktury macierzowej zrównoważonej, 4 – struktury macierzowej silnej oraz 5 – struktury projektowej.

W celu dokonania oceny wyników omawianych projektów na podstawie szeroko zakrojonych badań literaturowych skonstruowano listę kryteriów powodzenia projektów. Tworząc tę listę, wyeksponowano trzy paradygmaty zarządzania projektami, mianowicie paradygmat strategiczny, który zakłada, że projekt przez swój produkt może być postrzegany jako sposób realizacji strategii organizacji, paradygmat biznesowy, według którego projekt postrzegany jest jako ciąg działań i procesów, które mają się dokonać, oraz paradygmat ludzki, zgodnie z którym projekt stanowi pewną płaszczyznę wymiany i realizacji działań między ludźmi. Przyjęcie takiego schematu myślowego pozwoliło stworzyć

Tab. 1. Charakterystyka struktur organizacyjnych występujących w przedsiębiorstwach realizujących projekty

Typ struktury	Opis
Struktura funkcjonalna	Projekt jest przypisany do odpowiedniego działu funkcjonalnego i zarządzany przez kierownika funkcjonalnego lub wyższe kierownictwo. Każdy pracownik ma jednego szefa. W organizacji występuje specjalizacja personelu w działach, których funkcje są zgodne ze specyfiką wykonywanej pracy.
Struktura macierzowa słaba	Projekty realizowane są w ramach działów funkcjonalnych i zarządzane przez kierowników projektów (mających ograniczoną decyzyjność), którzy współpracują z kierownikami funkcjonalnymi. Kierownicy funkcjonalni mają większe uprawnienia od kierowników projektów. Jest to struktura podobna do struktury funkcjonalnej, gdzie rola kierownika projektu sprowadza się raczej do koordynacji i usprawniania działań niż rzeczywiście do kierowania.
Struktura macierzowa zrównoważona	Występuje tu wyraźnie określona równowaga sił i władzy pomiędzy kierownikami projektu a kierownikami działów funkcjonalnych. Oczekuje się od nich współpracy, wspólnego uzgadniania priorytetów w zakresie alokacji i wykorzystania pracowników oraz innych zasobów.
Struktura macierzowa silna (zwana również macierzą projektową)	Kierownicy projektów mają wszelkie uprawnienia do kierowania projektami. W tej strukturze kierownicy funkcjonalni muszą w zależności od potrzeb delegować swoich podwładnych do pracy w projekcie. Oddelegowani pracownicy podlegają zasadniczo kierownikowi projektu. Kierownika projektu zatrudnia się w pełnym wymiarze godzinowym i obdarza znacznymi kompetencjami. Takie organizacje dysponują zwykle pełnoetatowym personelem obsługującym projekt.
Struktura projektowa	Całe zarządzanie projektem jest w gestii kierowników projektów. Projekt jest całkowicie oddzielony od reszty systemu. Pracowników grupuje się według przynależności do poszczególnych zespołów projektu. Do każdego projektu powołuje się odrębny zespół, który stanowi odrębną oraz samowystarczającą jednostkę na czele z kierownikiem projektu, mającym bezpośrednią władzę nad zespołem. Większość zasobów, jakimi dysponuje organizacja, przeznaczona jest na realizację projektów, a kierownicy projektów dysponują zdecydowaną autonomią i znacznymi uprawnieniami. Czysta struktura projektowa jest stosunkowo elastyczną formą, w której pracownicy zatrudniani są na zasadach kontraktu, wyłącznie do danego projektu.

Źródło: opracowanie własne na potrzeby badania ankietowego przeprowadzonego w przedsiębiorstwach.

możliwie kompletną i szczegółową propozycję pogrupowania kryteriów powodzenia projektów, która przedstawiona została w tabeli 2. W ramach trzech

powyższych paradygmatów zarządzania projektami wyróżniono sześć obszarów oceny: satysfakcji klienta, korzyści dla organizacji klienta, korzyści dla interesariuszy, powodzenia procesu zarządzania projektem, korzyści kierownika projektu oraz korzyści zespołu projektowego. W ramach każdego obszaru zaprezentowano szczegółowe kryteria powodzenia projektu, które następnie poddano ocenie respondentów w badaniu empirycznym.

Tab. 2. Lista kryteriów powodzenia projektu w ramach sześciu obszarów oceny

<b>Kryteria powodzenia projektu</b>
<b>Paradygmat strategiczny – satysfakcja klienta</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>- klient jest zadowolony z rezultatów projektu</li> <li>- problem klienta został rozwiązany</li> <li>- klient wykorzystuje/użytkuje rezultat projektu i czerpie z niego satysfakcję</li> <li>- funkcjonalność rezultatu projektu satysfakcjonuje klienta</li> <li>- rezultat projektu został dostarczony do klienta na czas</li> <li>- rezultat projektu daje klientowi możliwość sprawniejszego działania</li> <li>- realizacja projektu nie spowodowała zakłóceń przebiegu pracy klienta</li> <li>- klient jest zadowolony z przebiegu projektu</li> </ul>
<b>Paradygmat strategiczny – korzyści dla organizacji klienta</b>
<p>Rezultat projektu:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- przyczynia się do realizacji celu strategicznego organizacji</li> <li>- pozwolił organizacji odnieść zauważalny sukces rynkowy/biznesowy/komercyjny</li> <li>- przyczynił się do wzrostu udziału organizacji w rynku</li> <li>- tworzy szanse dla organizacji w odniesieniu do przyszłych działań</li> <li>- kreuje nowe rynki, do których dotychczas oferta organizacji nie była adresowana</li> <li>- daje możliwość zwiększenia konkurencyjności organizacji</li> <li>- przyczynia się do wzrostu dochodów organizacji</li> <li>- przyczynia się do doskonalenia efektywności działań w organizacji</li> <li>- przyczynia się do rozwijania nowych technologii</li> <li>- zmniejsza poziom zakłóceń w organizacji</li> <li>- przyczynia się do uczenia się organizacji</li> <li>- przyczynia się do redukcji strat w organizacji</li> </ul>
<b>Paradygmat strategiczny – korzyści dla innych interesariuszy</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>- partnerzy i kontrahenci czerpią zauważalne korzyści z rezultatu projektu</li> <li>- osoby niezaangażowane bezpośrednio w projekt czerpią zauważalne korzyści z jego wyniku</li> </ul>



<b>Paradygmat procesowy – powodzenie procesu zarządzania projektem</b>
<ul style="list-style-type: none"><li>- planowany koszt projektu nie został przekroczony</li><li>- planowany czas trwania projektu nie został przekroczony</li><li>- wyróżniki określające jakość projektu zostały pozytywnie zweryfikowane</li><li>- zaplanowana specyfikacja techniczna projektu została dotrzymana</li><li>- wszystkie planowane produkty cząstkowe projektu zostały wytworzone</li><li>- produkt końcowy projektu został wytworzony</li></ul>
<b>Paradygmat ludzki – korzyści kierownika projektu</b>
Praca w projekcie: <ul style="list-style-type: none"><li>- przyczyniła się do rozwoju osobistego kierownika projektu</li><li>- przyczyniła się do wzrostu umiejętności kierownika projektu w obszarze kompetencji zarządczych</li><li>- przyczyniła się do wzrostu umiejętności kierownika projektu w obszarze kompetencji zawodowych (fachowych)</li><li>- usatysfakcjonowała kierownika projektu pod względem uzyskanych korzyści finansowych</li><li>- przyczyniła się do rozwoju kariery zawodowej kierownika projektu</li></ul>
<b>Paradygmat ludzki – korzyści zespołu projektowego</b>
Praca w projekcie: <ul style="list-style-type: none"><li>- przyczyniła się do rozwoju osobistego członków zespołu projektowego</li><li>- była dla członków zespołu satysfakcjonująca pod względem uzyskanych korzyści finansowych</li><li>- przyczyniła się do wzrostu i rozwoju kompetencji zawodowych członków zespołu projektowego</li><li>- przyczyniła się do powstania nowych, pozytywnych relacji i zacieśnienia się więzi w zespole</li></ul>

Źródło: opracowanie własne podstawie m.in.: Baccarini D., The logical framework method for defining project success. *Project Management Journal* 1999, No. 4, s. 29; Youker R., *Defining the hierarchy of project objectives*. San Diego: PMI Annual Seminar & Symposium, 1999, s. 78–83; Shenhar A.J. (i in.), Project success: a multidimensional strategic concept. *Long Range Planning* 2001, No. 34, s. 702; Belout A., Effects of human resource management on project effectiveness and success: towards a new conceptual framework. *International Journal of Project Management* 1998, Vol. 16, s. 21–26; Yu A.G., Flett P.D., Bowers J.A., Developing a value-centered for assessing project success. *International Journal of Project Management* 2005, Vol. 23, s. 430; Crawford P., Bryce P., Project monitoring and evaluation: a method for enhancing the efficiency of aid project implementation. *International Journal of Project Management* 2003, Vol. 21, s. 365–366; Wateridge J., How can IT/IS project be measured for success? *International Journal of Project Management* 1998, Vol. 7, s. 59–63; Shawn W. (i in.), Measuring project success in construction industry. *Engineering Management Journal* 2004, Vol. 16, No. 3, s. 31.

Respondenci dokonywali oceny stopnia spełnienia każdego kryterium wymienionego w tabeli 2, opisanego zdaniem twierdzącym, udzielając odpowiedzi na pytanie, na ile dane stwierdzenie odzwierciedla sytuację, jaka rzeczywiście miała miejsce w omawianym projekcie. Oceny przydzielano według skali od 0 do 5, gdzie: 5 oznaczało „zdecydowanie tak”, 4 – „raczej tak”, 3 – „trudno powiedzieć (nie potrafię ocenić)”, 2 – „raczej nie”, 1- „zdecydowanie nie”, 0 – „nie dotyczy”. Uzyskane w ten sposób wyniki stanowiły podstawę do opracowania zmiennej nazwanej skuteczność realizacji projektu ( $S$ ). Zmienna  $S$  wyraża opinie respondentów dotyczącą powodzenia omawianych projektów dokonaną przez ocenę stopnia spełnienia różnych kryteriów powodzenia w danym projekcie. Zmienna została zdefiniowana jako łączna średnia jednostkowych kryteriów powodzenia projektu i może być wyznaczana dla dowolnego projektu.

Jednym z celów przeprowadzonych badań było również określenie poziomu zaawansowania procesów zarządzania projektami w przedsiębiorstwach objętych próbą badawczą. Na potrzeby realizacji tak sformułowanego celu utworzono zmienną o nazwie poziom zaawansowania procesów zarządzania projektami ( $PZP$ ) w przedsiębiorstwie, która została poddana ocenie w ramach dziewięciu obszarów wiedzy o zarządzaniu projektami zdefiniowanych w oparciu o *Kompendium wiedzy o zarządzaniu projektami* PMBOK Guide. Wśród nich znalazły się procesy zarządzania: integracją, zakresem, czasem, kosztami, jakością, zasobami ludzkimi, komunikacją, ryzykiem i zamówieniami w projekcie. W ramach każdego obszaru wyróżniono pięć poziomów zaawansowania procesów: procesy niestandardyzowane, procesy częściowo opisane, procesy standaryzowane, procesy monitorowane oraz procesy zoptymalizowane<sup>22</sup>. Spośród wymienionych dla każdego obszaru wiedzy charakterystyk pięciu poziomów zaawansowania procesów respondenci wybierali jeden wariant, który ich zdaniem najlepiej odzwierciedla stopień sformalizowania i standaryzacji procesów zarządzania projektami, które realizowane są w ich organizacjach. Uzyskane wyniki poddano kodyfikacji w taki sposób, że kolejnym poziomom przypisane zostały oceny od 1 (poziom niestandardyzowany) do 5 (poziom zoptymalizowany). Następnie, łącząc odpowiedzi na wszystkie pytania i uśredniając otrzymane wyniki, obliczono zmienną  $PZP$  wyrażającą generalne zaawansowanie wszystkich procesów w ramach wszystkich wymienionych obszarów wiedzy o zarządzaniu projektami. Częstkowe zmienne  $PZP$  utworzono również osobno dla każdego obszaru wiedzy o zarządzaniu projektami.

---

<sup>22</sup> Szczegółowy opis poziomów zaawansowania procesów zarządzania projektami w ramach dziewięciu obszarów wiedzy o zarządzaniu projektami można znaleźć w: Haffer J., *Skuteczność zarządzania projektami w przedsiębiorstwach działających w Polsce*. Toruń: TNOiK, 2009, s. 200–202.

### 3. Wyniki badania i wnioski

W próbie badawczej znalazły się przedsiębiorstwa posiadające wszystkie typy omówionych wyżej struktur organizacyjnych, przy czym zdecydowanie przeważały struktury macierzowe – zrównoważona i silna. Łącznie odzwierciedlają one specyfikę relacji panujących wewnątrz organizacji blisko 60% badanych przedsiębiorstw. Na drugim miejscu wymieniono strukturę macierzową słabą (18% przedsiębiorstw). Strukturę projektową posiadało 14% badanych przedsiębiorstw, strukturę funkcjonalną jedynie 10%. Otrzymane wyniki dowodzą, że struktury macierzowe najlepiej odzwierciedlają charakter stosunków panujących wewnątrz 74% zbadanych przedsiębiorstw.

Przyjmując założenie, że struktura organizacyjna ma duże znaczenie dla prowadzenia projektów, poszukano pozytywnych korelacji między skutecznością realizacji projektów a rodzajem struktur organizacyjnych przedsiębiorstw. Wpływ struktury organizacyjnej na skuteczność realizacji projektów oddaje wynik korelacji rang Spearmana dla zmiennych *SO* oraz *S*, zamieszczony w tabeli 3.

Tab. 3. Korelacja zmiennej *SO* ze zmienną *S*

(N = 70)	<i>SO</i>
<i>S</i>	0,31**

Korelacja jest istotna (dwustronnie) na poziomie: \* $\alpha \leq 0,1$ ; \*\* $\alpha \leq 0,05$ ; \*\*\* $\alpha \leq 0,01$ ,  $\forall \alpha \leq 0,001$ .

Źródło: opracowanie własne na podstawie wyników badań ankietowych przeprowadzonych w przedsiębiorstwach.

Z danych zaprezentowanych w tabeli 3 wynika, że istnieje pozytywny związek między rodzajem struktury organizacyjnej a skutecznością realizacji projektu ( $r = 0,31$ ,  $\alpha \leq 0,05$ ).

Jak się okazuje, typ struktury organizacyjnej powiązany jest również z poziomem zaawansowania procesów zarządzania projektami. Na podstawie wyników badania ankietowego doszukano się bowiem istotnej statystycznie i pozytywnej korelacji rang Spearmana między zmienną *PZP* oraz zmienną *SO* ( $r = 0,32$ , dla  $\alpha \leq 0,01$ ). Tabela 4 prezentuje wynik korelacji w tym zakresie.

Tab. 4. Korelacja zmiennej *SO* ze zmienną *PZP*

(N = 70)	<i>SO</i>
<i>PZP</i>	0,32***

Korelacja jest istotna (dwustronnie) na poziomie: \* $\alpha \leq 0,1$ ; \*\* $\alpha \leq 0,05$ ; \*\*\* $\alpha \leq 0,01$ ,  $\forall \alpha \leq 0,001$ .

Źródło: opracowanie własne na podstawie wyników badań ankietowych przeprowadzonych w przedsiębiorstwach.

Można zatem przypuszczać, że im struktura organizacyjna jest bliższa strukturze projektowej, tym wyższy jest poziom zaawansowania procesów zarządzania projektami. Rozpoznano również, w jakim stopniu wyższe zaawansowanie konkretnych procesów zarządzania projektami powiązane jest z dojrzałością projektowej struktury organizacyjnej. W tym celu obliczono związki korelacyjne dla zmiennej *SO* oraz cząstkowych zmiennych *PZP* odnoszących się do dziesięciu obszarów wiedzy o zarządzaniu projektami. Uzyskane wyniki zaprezentowano w tabeli 5.

Tab. 5. Korelacje między zmienną *SO* oraz cząstkowymi zmiennymi *PZP*

(N=70)	<i>SO</i>
<i>PZP</i> w obszarze zarządzania integracją projektu	0,01
<i>PZP</i> w obszarze zarządzania zakresem projektu	0,19
<i>PZP</i> w obszarze zarządzania czasem projektu	0,28**
<i>PZP</i> w obszarze zarządzania kosztami projektu	0,25**
<i>PZP</i> w obszarze zarządzania jakością w projekcie	0,19
<i>PZP</i> w obszarze zarządzania zasobami ludzkimi w projekcie	0,17
<i>PZP</i> w obszarze zarządzania komunikacją w projekcie	0,34***
<i>PZP</i> w obszarze zarządzania ryzykiem w projekcie	0,40***
<i>PZP</i> w obszarze zarządzania zamówieniami w projekcie	0,21

Korelacja jest istotna (dwustronnie) na poziomie: \* $a \leq 0,1$ ; \*\* $a \leq 0,05$ ; \*\*\* $a \leq 0,01$ ,  $\forall a \leq 0,001$ .

Źródło: opracowanie własne na podstawie wyników badań ankietowych przeprowadzonych w przedsiębiorstwach.

W tym przypadku istotne i pozytywne korelacje wystąpiły dla czterech związków zmiennej *SO* z cząstkowymi zmiennymi *PZP*, mianowicie w obszarze zarządzania ryzykiem projektu (odnotowano tu stosunkowo silną zależność:  $r = 0,40$ ,  $\alpha \leq 0,01$ ), w obszarze zarządzania komunikacją projektu (również stosunkowo silna zależność:  $r = 0,34$ ,  $\alpha \leq 0,01$ ), w obszarze zarządzania czasem projektu ( $r = 0,28$ ,  $\alpha \leq 0,5$ ) oraz w obszarze zarządzania kosztami projektu ( $r = 0,25$ ,  $\alpha \leq 0,5$ ).

Wniosek, jaki nasuwa się na podstawie analizy powyższych wyników, jest następujący: struktury projektowe sprzyjają w szczególności wysokiemu zaawansowaniu procesów zarządzania ryzykiem, komunikacją, czasem i kosztami.

#### 4. Podsumowanie

Na przełomie lat 2003 i 2004 w Finlandii przeprowadzone zostały podobne do prezentowanych w niniejszym artykule badania ankietowe pod kierunkiem Irja Hyväri, które dotyczyły tematyki skuteczności zarządzania projektami m.in. ze względu na stosowane struktury organizacyjne. W badaniach tych respondenci

również zostali poproszeni o wskazanie typu struktury organizacyjnej, który najlepiej opisuje ich organizację, mając do wyboru pięć opisanych w niniejszym artykule typów struktur. Uzyskane wyniki dowiodły, że w firmach, w których na szeroką skalę prowadzi się projekty, dominuje struktura macierzowa słaba lub macierzowa silna<sup>23</sup>.

Przytoczone powyżej wyniki badań fińskich, podobnie jak i wyniki badań opisane w niniejszym artykule, pozwalają wnioskować, że tradycyjne struktury funkcjonalne nie są właściwym rozwiązaniem dla przedsiębiorstw realizujących projekty. Czysto techniczne podejście do organizacji nakazywałoby sądzić, iż struktury macierzowe stanowią optymalne rozwiązanie dla przedsiębiorstw, stanowiąc doskonale połączenie funkcji projektowych i operacyjnych. Takie stanowisko reprezentują również Clifford F. Gray i Erik W. Larson, znawcy tematyki zarządzania projektami<sup>24</sup>.

Wyniki badania przedstawione w niniejszym artykule wykazują również, że skuteczność realizacji projektu zależy od charakteru relacji wewnątrzorganizacyjnych przedsiębiorstw i jest tym wyższa, im bardziej charakter tych relacji zmierza w kierunku struktury projektowej. W strukturze projektowej oraz strukturach do niej zbliżonych, do których zalicza się również strukturę macierzową (głównie silną), można osiągnąć wyższy poziom zaawansowania procesów zarządzania projektami. Struktury takie sprzyjają w szczególności wysokiemu zaawansowaniu procesów zarządzania ryzykiem, komunikacją, czasem i kosztami projektów.

## **Literatura**

- A guide to the project management body of knowledge. PMBOK®Guide*. Warszawa: Project Management Institute, MT&DC, 2003. ISBN 83-919462-0-7.
- Baccarini D., The logical framework method for defining project success. *Project Management Journal* 1999, No. 4.
- Belout A., Effects of human resource management on project effectiveness and success: towards a new conceptual framework. *International Journal of Project Management* 1998, Vol. 16.
- Belout A., Gauvreau C., Factors influencing project success: the impact of human resource management. *International Journal of Project Management* 2004, Vol. 22.
- Bourne L., Derek H.T., The paradox of project control. *The Performance Management* 2006, No. 5/6.

---

<sup>23</sup> Hyväri I., Project management effectiveness in project-orientated business organizations. *International Journal of Project Management* 2006, Vol. 24, s. 216–225.

<sup>24</sup> Gray C.F., Larson E.W., *Project management: The complete guide for every manager*. New York: McGraw-Hill, 2003, s. 47–56, cyt. za: Morrison J.M., Brown C.J., Smit E.M., A supportive organizational culture for project management in matrix organizations: A theoretical perspective. *South African Journal of Business Management* 2006, No. 4, s. 40.

- Crawford P., Bryce P., Project monitoring and evaluation: a method for enhancing the efficiency of aid project implementation. *International Journal of Project Management* 2003, Vol. 21.
- Davis A. (i in.), A path toward integrated solution. *MIT Sloan Management Rev* 2006, No. 47.
- Gray C.F., Larson E.W., *Project management: The complete guide for every manager*. New York: McGraw-Hill, 2003. ISBN 978-0071376013.
- Haffer J., *Skuteczność zarządzania projektami w przedsiębiorstwach działających w Polsce*. Toruń: TNOiK, 2009. ISBN 978-83-7285-503-9.
- Hyväri I., Project management effectiveness in project-orientated business organizations. *International Journal of Project Management* 2006, Vol. 24.
- Hyväri I., Success of projects in different organizational conditions. *Project Management Journal* 2006, No. 4.
- Kendra K., Taplin L.J., Project success: a cultural framework. *Project Management Journal* 2004, No. 1.
- Lock D., *Podstawy zarządzania projektami*. Warszawa: PWE, 2002.
- Maylor H. (i in.), From projectification to programimification. *International Journal of Project Management* 2006, Vol. 24.
- Maylor H., *Project management*. Great Britain: Pearson Education Limited, 2003.
- Meredith J.R., Mantel Jr. S.J., *Project management. A managerial approach*. Asia: John Wiley & Sons Inc., 2006. ISBN 978-0471073239.
- Morrison J.M., Brown C.J., Smit E.M., A supportive organizational culture for project management in matrix organizations: A theoretical perspective. *South African Journal of Business Management* 2006, No. 4.
- Shawn W. (i in.), Measuring project success in construction industry. *Engineering Management Journal* 2004, Vol. 16, No. 3.
- Shenhar A.J. (i in.), Project success: a multidimensional strategic concept. *Long Range Planning* 2001, No. 34.
- Turner S.G., Utley D.R., Westbrook J.D., Project managers and functional managers: a case study of job satisfaction in a matrix organization. *Project Management Journal* 1998, No. 3.
- Uher T.E., Toakley A.R., Risk management in the conceptual phase of a project. *International Journal of Project Management* 1999, Vol. 17.
- Wateridge J., How can IT/IS project be measured for success? *International Journal of Project Management* 1998, Vol. 7.
- Yang M.L., Chuah K.B., Rao Tummala V.M., Chen E.H., Project management practices in Pudong, a new economic development area of Shanghai, China. *International Journal of Project Management* 1997, Vol. 15.
- Youker R., *Defining the hierarchy of project objectives*. San Diego: PMI Annual Semminar & Symposium, 1999.
- Yu A.G., Flett P.D., Bowers J.A., Developing a value-centered for assessing project success. *International Journal of Project Management* 2005, Vol. 23.

**RYZIKO PERSONALNE  
W DZIAŁALNOŚCI WSPÓŁCZESNEGO PRZEDSIĘBIORSTWA**

*Urszula Golaszewska-Kaczan*

**Abstrakt:** Turbulentne otoczenie jest dla każdego przedsiębiorstwa źródłem niepewności, we wszystkich obszarach funkcjonowania. Niepewność natomiast tworzy ryzyko, które może prowadzić do sytuacji kryzysowych, a nawet upadku przedsiębiorstwa. Jednym z obszarów, którego dotyczy ryzyko, jest zarządzanie zasobami ludzkimi; ryzyko związane z tym obszarem to ryzyko personalne. Celem artykułu jest określenie, czym jest ryzyko personalne i z jakimi konsekwencjami się ono wiąże oraz przedstawienie narzędzia, które może służyć do zmniejszania poziomu ryzyka personalnego, którym to narzędziem zdaniem autorki jest controlling personalny.

**Słowa kluczowe:** ryzyko, ryzyko personalne, controlling personalny.

**JEL Classifications:** L20 – General; M50 – General.

## 1. Wprowadzenie

Sytuację, w jakiej funkcjonują współczesne przedsiębiorstwa, Harry I. Ansoff, nazwał *turbulencją*, rozumiejąc pod tym pojęciem nagle, nieciągłe (i dlatego trudne do przewidzenia) zmiany w otoczeniu firmy, charakteryzujące się następującymi tendencjami: wzrostem nowości i szybkości zmiany oraz wzrostem intensywności i złożoności otoczenia<sup>1</sup>. Owe cztery wyróżniki tworzą nowe jakościowo środowisko, w którym działalność podmiotu gospodarczego związana jest z coraz większą niepewnością. Niepewność oznacza, że podejmujący decyzję

---

<sup>1</sup> Zob. Golaszewska-Kaczan U., *Zaangażowanie społeczne przedsiębiorstwa*. Białystok: Wydaw. Uniwersytetu w Białymstoku, 2009, s. 65.

wie, że wszystkie zdarzenia są dopuszczalne, ale nie zna prawdopodobieństwa ich zaistnienia.

Stopień niepewności ma zasadnicze znaczenie w ocenie możliwości realizacji celów strategicznych i szans na przetrwanie. Nieprawidłowa reakcja w obliczu niepewności może bowiem prowadzić do sytuacji kryzysowych, a nawet upadku przedsiębiorstwa. Funkcją niepewności jest ryzyko – im większy zakres niepewności, tym większe ryzyko. Jak stwierdza Bolesław R. Kuc, niepewność wpływa na zachowanie decydenta przez ryzyko. Tam, gdzie nie ma niepewności, nie ma ryzyka<sup>2</sup>. *Niepewność to warunek konieczny, ale również wystarczający do wystąpienia ryzyka*<sup>3</sup>.

Wyzwaniem stojącym przed współczesnym przedsiębiorstwem jest znalezienie takich rozwiązań, które pozwoliłyby na ograniczenie rosnącej niepewności i ryzyka, które zwiększyłyby szanse na odpowiednią reakcję, a tym samym na budowanie pożądanej przewagi konkurencyjnej. Podstawą wydaje się sama świadomość istnienia ryzyka i podjęcie próby zdiagnozowania jego rodzajów oraz czynników go kształtujących. Dopiero potem można podejmować określone działania w celu jego minimalizacji.

Ryzyko może być powiązane z każdą funkcją przedsiębiorstwa. Jednak zdecydowanie najczęściej wiąże się je z finansami, zapominając, że inne obszary działalności firmy nie są od niego wolne. Całościowe podejście do ryzyka, uwzględnianie każdego rodzaju ryzyka w przedsiębiorstwie, wydaje się konieczne, każda z funkcji może bowiem w konsekwencji zdecydować o sukcesie bądź porażce podmiotu gospodarczego.

Niniejszy artykuł poświęcono ryzyku występującemu w ramach funkcji personalnej. Jego pierwszym celem jest określenie, czym jest ryzyko personalne i jakie konsekwencje wiążą się z jego wystąpieniem. Celem drugim jest wskazanie narzędzia, które może być wykorzystywane przez przedsiębiorstwo w celu zmniejszania poziomu ryzyka personalnego; zdaniem autorki tym instrumentem może być controlling personalny. W artykule wykorzystano dostępną literaturę przedmiotu oraz materiały internetowe.

## 2. Ryzyko w działalności gospodarczej

Według *Słownika wyrazów obcych* termin *ryzyko* pochodzi z języka włoskiego (wł. *risico*) i oznacza przedsięwzięcie, którego końcowy wynik jest nieprzewidywalny,

---

<sup>2</sup> Kuc B.R., Ryzyko menedżerskie – determinanty osobowościowe i sytuacyjne (ryzykanci, hazardziści, asekuranci). W: Kuc B.R. (red.), *Zarządzanie ryzykiem – wyzwania XXI wieku*. Warszawa: Wydaw. WSZiP w Warszawie, 2007, s. 13.

<sup>3</sup> Staniec I., Klimczak K., Panorama ryzyka. W: Staniec I., Zawila-Niedźwiecki J. (red.), *Zarządzanie ryzykiem operacyjnym*. Warszawa: Wydaw. C.H. Beck, 2008, s. 14.



nieznany<sup>4</sup>. Podobną definicję podaje *Słownik języka polskiego*, który jednak obok określenia, iż jest to przedsięwzięcie, którego wynik jest niepewny, dodaje także tłumaczenie, że jest to możliwość, iż coś się nie uda<sup>5</sup>. Również w literaturze fachowej bardzo często akcentowana jest przede wszystkim negatywna strona ryzyka. Sławomir Zapłata i Magdalena Kaźmierczak, analizując występujące w literaturze podejścia do definiowania ryzyka, wskazują trzy sposoby opisywania tego terminu, czyli jako:

- potencjał negatywnego wpływu (podejście ogólne),
- prawdopodobieństwo zaistnienia niepożądanych zdarzeń (jako element związany z analizą),
- możliwość poniesienia straty (najczęstsza koncepcja)<sup>6</sup>.

Zauważa się jednak tendencję do dostrzegania także pozytywnej strony tego zjawiska. Zwraca na to uwagę przykładowo Małgorzata Król, mówiąc o szerokim traktowaniu ryzyka (inaczej jest to ofensywne ujęcie ryzyka), zarówno jako źródła strat, lecz także jako źródła możliwych zysków<sup>7</sup>. Tak postrzegane ryzyko zdefiniować można jako [...] *niepewność wyniku działań lub zdarzeń, zarówno w przypadku pozytywnych szans, jak i negatywnych zagrożeń*<sup>8</sup>, albo też jako możliwość wystąpienia efektu działania niezgodnego z oczekiwaniami, a odchylenie od oczekiwanego rezultatu może być zarówno negatywne, jak i pozytywne<sup>9</sup>.

Te dwa podejścia ujmowane są też jako ryzyko czyste i ryzyko spekulacyjne. Ryzyko czyste to ryzyko, że w stosunku do obecnego stanu wystąpią straty, ryzyko spekulacyjne ma natomiast miejsce wtedy, kiedy nieznanne przyszłe zdarzenia mogą spowodować zarówno straty, jak i zyski<sup>10</sup>. W niniejszym artykule ryzyko rozumie się jako ryzyko czyste, a więc jako zagrożenie w działalności przedsiębiorstwa.

Podobnie jak trudno jest wskazać uniwersalną definicję ryzyka, tak trudno o jednoznaczną klasyfikację występujących ryzyk. Na potrzeby niniejszego opracowania warto zwrócić uwagę na dwa możliwe podziały ryzyk. Podział pierwszy dotyczy wyróżnienia ryzyka ogólnego, rozumianego jako ryzyko pro-

---

<sup>4</sup> Latusek A., Puchalska I. (red.), *Słownik wyrazów obcych*. Kraków: Wydaw. Zielona Sowa, 2008, s. 527.

<sup>5</sup> *Słownik Języka Polskiego* [on-line]. [Dostęp 14.04.2012]. Dostępny w World Wide Web: <http://sjp.pwn.pl/szukaj/ryzyko>.

<sup>6</sup> Zapłata S., Kaźmierczak M., *Ryzyko, ciągłość biznesu, odpowiedzialność społeczna. Nowoczesne koncepcje zarządzania*. Warszawa: Wolters Kluwer Polska, 2011, s. 28.

<sup>7</sup> Król M., Elastyczność zatrudnienia a ryzyko personalne. *Współczesne Zarządzania* 2010, nr 3, s. 52.

<sup>8</sup> *Pomarańczowa księga. Zarządzanie ryzykiem – zasady i koncepcje* [on-line]. Ministerstwo Skarbu Jej Królewskiej Mości, 2004 [Dostęp 20.04.2012], s. 49. Dostępny w World Wide Web: [http://www.audyt.put.poznan.pl/files/orange\\_book\\_pl\\_-\\_zarzadzanie\\_ryzykiem.pdf](http://www.audyt.put.poznan.pl/files/orange_book_pl_-_zarzadzanie_ryzykiem.pdf).

<sup>9</sup> Por. Jajuga K., Jajuga T., *Inwestycje. Instrumenty finansowe. Ryzyko finansowe. Inżynieria finansowa*. Warszawa: PWN, 1998, s. 99.

<sup>10</sup> Zob. Gładysz M., *Ryzyko w działalności gospodarczej* [on-line]. [Dostęp 20.04.2012]. Dostępny w World Wide Web: [http://www.wne.sggw.pl/p/publikacje/pdf/zeszyt\\_59\\_2006.pdf](http://www.wne.sggw.pl/p/publikacje/pdf/zeszyt_59_2006.pdf).

wadzenia działalności gospodarczej, oraz ryzyk szczegółowych w postaci ryzyk związanych z poszczególnymi funkcjami przedsiębiorstwa – ryzyka działalności produkcyjnej, marketingowej, finansowej, zarządzania zasobami ludzkimi, badan i rozwoju.

Drugie podejście do podziału ryzyka bierze pod uwagę źródła pochodzenia czynników tworzących ryzyko. W tym ujęciu mówi się o ryzyku rynkowym i ryzyku specyficznym. Ryzyko rynkowe, zwane również ryzykiem systematycznym, systemowym, podstawowym lub niedywersyfikowalnym, dotyczy wszystkich firm działających na danym rynku i jest związane z warunkami, jakie tworzy otoczenie. Odnosi się do czynników, które wywierają wpływ na podmioty, ale są od nich niezależne, tj. nie mogą być przez te podmioty kontrolowane. Według Przemysława Borkowskiego zasadniczo przyjmuje się, że firma nie ma wpływu na ten rodzaj ryzyka<sup>11</sup>. Źródłami ryzyka systematycznego mogą być np.: zmiany stopy procentowej, inflacji, prawa podatkowego czy też sytuacji polityczno-ekonomicznej.

Ryzyko specyficzne, zwane również ryzykiem indywidualnym, niesystematycznym, niesystemowym lub dywersyfikowalnym, związane jest z przyszłymi zdarzeniami, które można częściowo kontrolować albo przewidywać. Przyczyny tego ryzyka znajdują się w samej firmie. Jako źródła ryzyka specyficznego można wymienić: zarządzanie firmą, płynność czy bankructwo firmy.

### 3. Istota ryzyka personalnego i obszary jego występowania

Powyższe podziały ryzyka zostały przedstawione w celu wskazania, iż jednym z rodzajów ryzyk występujących w przedsiębiorstwie jest ryzyko personalne. Z pierwszego podziału wynika to wprost, w podziale drugim – wypływa ze stwierdzenia, że źródłem ryzyka specyficznego jest zarządzanie firmą. Zarządzanie obejmuje bowiem także zasoby ludzkie, stąd możliwość wyodrębnienia ryzyka personalnego.

Anna Lipka definiuje ryzyko personalne jako [...] *angażowanie się w warunkach niepewności w działania dotyczące personelu, które mogą zakończyć się niepowodzeniem*. [...] *Ryzyko personalne związane jest z niemożliwością stwierdzenia, czy w określonym przypadku działania skierowane na odpowiednie ukształtowanie zasobów ludzkich przyniosą rezultaty zgodne z realizowaną strategią personalną firmy*<sup>12</sup>. Według Pawła Bochniarza i Krzysztofa Gugaly ryzyko personalne jest to ryzyko strat finansowych wynikających z ludzkiej niedoskonałości (błędy wynikające z niedostatków wiedzy, umiejętności, właściwych predyspozycji, świadome łamanie przez pra-

---

<sup>11</sup> Borkowski P., *Ryzyko w działalności przedsiębiorstw*. Gdańsk: Wydaw. Uniwersytetu Gdańskiego, 2008, s. 72.

<sup>12</sup> Lipka A., *Ryzyko personalne. Szanse i zagrożenia zarządzania zasobami ludzkimi*. Warszawa: Wydaw. Poltext, 2002, s. 24–25.

owników prawa lub regulacji wewnątrzfirmowych), a także niedoskonałości procesów zarządzania nimi<sup>13</sup>. Podobnie na ryzyko personalne patrzą Ryszard Rutka i Małgorzata Czerska, którzy definiują je jako funkcję prawdopodobieństwa wystąpienia negatywnego zdarzenia na skutek podjętych decyzji personalnych (zarówno subiektywnych, jak i wymuszonych warunkami) oraz skali negatywnych skutków owego zdarzenia dla prawidłowego funkcjonowania organizacji<sup>14</sup>. Jak widać, takie ujęcia ryzyka personalnego nawiązują do wspomnianego wcześniej ryzyka czystego, a więc ryzyka kojarzonego z możliwością poniesienia przede wszystkim pewnych strat w wyniku wystąpienia nieprzewidzianych zdarzeń.

Niezależnie od sposobu ujęcia wszystkie przytoczone definicje zwracają uwagę na kwestię, iż czynnik ludzki także jest źródłem ryzyka w rozwoju firmy. Zdaniem autorki pomiędzy ryzykiem personalnym a ryzykami w ramach innych funkcji przedsiębiorstwa istnieje ścisły związek. Ryzyko personalne przekłada się na inne ryzyka. Zwiększenie poziomu ryzyka personalnego powoduje także zwiększenie poziomu tych ryzyk, co wynika z faktu, że to ludzie podejmują decyzje, uruchamiają i wykorzystują inne zasoby firmy, popełniają błędy. Niewłaściwe działania w sferze zarządzania zasobami ludzkimi skutkują niesprawnością w innych obszarach.

Ryzyko personalne można uznać za termin zbiorczy, mieszczący w sobie szczegółowe rodzaje ryzyka. Najprościej zdekomponować je można na elementy składowe związane z poszczególnymi obszarami funkcji personalnej. W takim ujęciu mówić można o ryzyku:

- planowania zatrudnienia,
- rekrutacji i selekcji,
- wprowadzania do pracy,
- motywacyjnym,
- ocen,
- szkoleń,
- przemieszczeń pracowników,
- derekrutacji.

Właśnie takie podejście zostanie wykorzystane w dalszej części opracowania do bliższego opisu poszczególnych ryzyk.

Inne podejście proponuje Grzegorz Kierner, który wyróżnia następujące rodzaje ryzyka personalnego<sup>15</sup>:

---

<sup>13</sup> Bochniarz P., Gugala K., *Budowanie i pomiar kapitału ludzkiego w firmie*. Warszawa: Wydaw. Poltext, 2005, s. 97–98.

<sup>14</sup> Rutka R., Czerska M., Ryzyko ewaluacyjne w zarządzaniu personelem w badanych urzędach miasta. W: Stabryła A. (red.), *Doskonalenie systemów zarządzania w społeczeństwie informacyjnym*. Kraków: Akademia Ekonomiczna w Krakowie, 2006, t. 2, s. 201.

<sup>15</sup> Kierner G., Bezpieczeństwo osobowe. W: Staniec J., Zawila-Niedźwiecki J. (red.), *Zarządzanie ryzykiem operacyjnym*. Warszawa: Wydaw. C.H. Beck, 2008, s. 160.

- ryzyko nieodpowiedniej ilości zasobów potrzebnych organizacji,
- ryzyko niewykorzystania potencjału ludzkiego organizacji,
- ryzyko braku odpowiednich zasobów ludzkich w organizacji,
- ryzyko dotyczące stopnia bezpieczeństwa informacji, którymi dysponują pracownicy,
- ryzyko tzw. błędu ludzkiego.

Jeszcze inne podejście proponuje G. Ledig. Mówi on o obszarach ryzyka personalnego podlegających kształtowaniu i takich, które kształtowaniu nie podlegają. Do grupy pierwszej zalicza: ryzyko odejść, ryzyko dopasowania kwalifikacyjnego, ryzyko motywacyjne, ryzyko lojalnościowe oraz ryzyko tzw. wąskich gardeł (brak pokrycia ilościowego lub kwalifikacyjnego zapotrzebowania na pracowników). Grupa druga obejmuje: ryzyko związane ze zdrowiem, ryzyko związane z systemem wartości, ryzyko związane ze sferą prywatną<sup>16</sup>.

Z kolei A. Lipka zwraca uwagę, że ryzyko personalne można rozpatrywać w różnych przekrojach. Można mówić o ryzyku<sup>17</sup>:

- funkcjonalnym, czyli specyficznym dla funkcji personalnej – i wówczas wyróżnić można ryzyka specyficzne dla poszczególnych funkcji personalnych (np. ryzyko niedostosowania popytu i podaży pracy, selekcyjne, motywacyjne),
- niespecyficznym – które występuje w przekroju różnych funkcji personalnych (np. ryzyko w komunikowaniu się, ryzyko konfliktu, ryzyko różnic kulturowych),
- innowacyjnego zarządzania kapitałem ludzkim – związanym ze stosowaniem przez firmę innowacji w tym zakresie (np. outsourcing, reinżynieria procesów, benchmarking),
- utraty wizerunku wewnętrznego i zewnętrznego.

Dla lepszego zrozumienia istoty ryzyka personalnego niezbędna wydaje się charakterystyka jego wszystkich obszarów funkcjonalnych. Każdy z nich ma bowiem specyficzne dla siebie zagrożenia.

Ryzyko planowania zatrudnienia, to ryzyko niedostosowania posiadanych zasobów ludzkich, zarówno pod względem ilości, jak i jakości, do potrzeb przedsiębiorstwa. Wystąpienie tych zjawisk może prowadzić do niemożliwości realizacji celów firmy z powodu braku personelu bądź też z drugiej strony – do ponoszenia niepotrzebnych kosztów na nieproduktywną część załogi, która nie jest niezbędna do efektywnego funkcjonowania firmy.

---

<sup>16</sup> Zob. Lipka A., *Inwestycje w kapitał ludzki organizacji w okresie koniunktury i dekonunktury*. Kraków: Wolters Kluwer Polska, 2010, s. 257.

<sup>17</sup> Zob. tamże, s. 256.

Ryzyko rekrutacji obejmuje zarówno ryzyko niedotarcia z informacją o ofercie pracy do odpowiednich kandydatów, odpowiedź na ofertę nieodpowiednich kandydatów, a także brak odzewu ze strony pożądaných osób na tą ofertę. Konsekwencją tych zjawisk stają się zwiększone koszty rekrutacji, ponoszone wskutek dodatkowych akcji rekrutacyjnych, a także zwiększone później koszty działań selekcyjnych, związane z koniecznością odsiewania nieodpowiednich osób.

Ryzyko rekrutacji powiązane jest, jak widać, z ryzykiem selekcji, które według A. Lipki polega na tym, że decydent przyjmie lub odrzuci ofertę danego kandydata, ze wszelkimi tego pozytywnymi i negatywnymi konsekwencjami<sup>18</sup>. Ryzyko to obejmuje zarówno przyjęcie niewłaściwych kryteriów selekcji, zastosowanie nieodpowiednich instrumentów selekcji, jak i podjęcie na podstawie uzyskanych wyników niewłaściwych decyzji. Oczywiście ma to swoje dalsze negatywne konsekwencje związane przykładowo z niedopasowaniem pracownika do pełnionych funkcji, brakiem innowacyjności czy konfliktami w zespole pracowniczym.

Ryzyko nieprawidłowego wprowadzenia pracownika do pracy, inaczej ryzyko nieprawidłowej adaptacji społeczno-zawodowej, to ryzyko błędnych zachowań nowego pracownika wskutek nieposiadania niezbędnych informacji. Prowadzi to do niezrozumienia swojej roli w firmie, wydłużonego czasu dochodzenia do pełnej efektywności nowego pracownika, konfliktów, a w konsekwencji może doprowadzić do odejścia nowego pracownika.

Na ile ważny jest to problem? W sposób pośredni można wnioskować o skali problemu na podstawie wyników różnych badań. I tak w roku 2010 do obsadzenia w Europie Środkowo-Wschodniej było około 970 tys. miejsc pracy, jednak 75% pracodawców skarżyło się na problemy ze znalezieniem właściwych pracowników<sup>19</sup>. W konsekwencji wielu z nich zadowolilo się pracownikami o kompetencjach nie do końca odpowiadających potrzebom firmy. Z kolei według badań J. Philipsa koszty bezpośrednie w całości kosztów rekrutacji stanowią jedynie 10–15%, koszty braku wydajności w czasie, gdy stanowisko pozostaje nieobsadzone, stanowią około 33%, a koszty związane z nieefektywnością nowych pracowników około 32%<sup>20</sup>. Zdzisława Janowska przytacza natomiast wyniki badań prowadzonych w Wielkiej Brytanii, według których 5% całej populacji pracujących jest zwalniana w okresie pierwszych 3 miesięcy pracy. Po upływie 6 miesięcy 68,4% pracowników zostaje w firmie, po 2 latach tylko 33%<sup>21</sup>. Działania w ramach pozyskiwania pracowników muszą być więc przemyślane, prawidłowo zaprojektowane i przeprowadzone, aby firma nie była narażona na ryzyko pozyskiwania nieodpowiednich osób.

---

<sup>18</sup> Lipka A., *Ryzyko personalne...*, s. 56.

<sup>19</sup> Dawid-Sawicka M., Umiejętności poszukiwane i pożądane. Czego pracodawcy oczekują od pracowników. W: *Raport*. THINKTANK, 2011, s. 22.

<sup>20</sup> Armstrong M., *Zarządzanie zasobami ludzkimi*. Warszawa: Wolters Kluwer Polska, 2011, s. 437.

<sup>21</sup> Janowska Z., *Zarządzanie zasobami ludzkimi*. Warszawa: PWE, 2010, s. 233.

Omówione rodzaje ryzyk wiążą się z działaniami w zakresie pozyskiwania pracowników. Należy tutaj zauważyć, iż poziom tych ryzyk będzie zależny w pewnym stopniu od przyjętego przez firmę modelu polityki personalnej. W ramach modelu sita przedsiębiorstwo stosunkowo szybko pozbędzie się nieefektywnych pracowników, jednakże w sytuacji stosowanego modelu kapitału ludzkiego i związania się przedsiębiorstwa z pracownikiem – ryzyko tych etapów wzrasta.

Również działania w ramach utrzymania pracowników nie są pozbawione ryzyk. I tak ryzyko oceniania obejmuje ryzyko nieprawidłowej organizacji procesu oceniania, zarówno pod względem kryteriów, doboru metod i częstotliwości oceniania, jak i wyboru podmiotów oceniających i ocenianych, a także ryzyko niezrealizowania celów stawianych przed procesem oceniania. Szczególnie ważne jest tutaj ryzyko braku motywacyjnego oddziaływania ocen oraz ryzyko nieprawidłowych decyzji podejmowanych na podstawie uzyskanych wyników.

Kolejne ryzyko – ryzyko szkoleń – to po pierwsze, ryzyko błędnej diagnozy potrzeb szkoleniowych, albo też ryzyko niewłaściwej organizacji szkoleń, i co za tym idzie, niedopasowania szkolenia do rzeczywistych potrzeb pracowników i firmy. Konsekwencją są oczywiście niepotrzebne koszty i brak oczekiwanych rezultatów w postaci podwyższonych kwalifikacji, wzrostu efektywności pracy czy umiejętności zachowania się na nowym stanowisku. Ranga tego ryzyka wzrasta w sytuacji rosnącej wręcz mody na szkolenie personelu (aczkolwiek badania „Bilans kapitału ludzkiego” pokazały, że w 2010 r. 45% firm w Polsce nie szkoliło swoich pracowników, a 81% dorosłych Polaków nie uczestniczyło w tym roku w żadnej z form kształcenia<sup>22</sup>).

W ramach ryzyka szkoleń warto zwrócić uwagę także na ryzyko utraty przez przedsiębiorstwo zdobytej przez pracowników na szkoleniach wiedzy w wyniku odejścia tychże pracowników z firmy. Wówczas nie tylko ulegnie zmniejszeniu zasób wiedzy organizacji, lecz także nie wystąpi zwrot zainwestowanych w pracownika nakładów.

Ważne jest także ryzyko motywacyjne. Przejawia się ono w ryzyku niewłaściwego zdiagnozowania potrzeb pracowników i w konsekwencji niedostosowania instrumentów motywacyjnych do tych potrzeb. Prowadzi to do braku pożądanego oddziaływania stosowanych instrumentów, niezadowolenia pracowników i negatywnych zachowań w postaci konfliktów, a nawet odejść z pracy. Zdzisława Janowska przytacza wyniki badań prowadzonych w Wielkiej Brytanii wśród osób pracujących, według których 20% kobiet i 30% mężczyzn poszukiwało nowej pracy, a powodem tego było niezadowalające wynagrodzenie<sup>23</sup>. Według badań prowadzonych w Polsce najczęstszą przyczyną zmiany pracodawcy były pieniądze (45% decyzji). Ponadto z powodów finansowych

---

<sup>22</sup> Dawid-Sawicka M., dz. cyt., s. 26.

<sup>23</sup> Janowska Z., dz. cyt., s. 234.

i ekwiwalentów w postaci szkoleń, warunków socjalnych i bytowych, zmieniło pracę ponad 23% badanych<sup>24</sup>.

Kolejnym ryzykiem jest ryzyko przemieszczeń pracowników. Wiąże się ono z niedopasowaniem przemieszczanego pracownika do wymogów nowego stanowiska, a w konsekwencji z możliwością osiągnięcia przez pracownika tzw. szczebla niekompetencji.

Ryzyko derekrutacji obejmuje natomiast zarówno ryzyko błędnych decyzji derekrutacyjnych co do poszczególnych osób, co prowadzi do utraty zasobów ludzkich, jak i ryzyko powstania w firmie atmosfery nieufności i braku bezpieczeństwa. Konsekwencją staje się spadek zaangażowania pracowników w pracę i w sprawy firmy, a także utrata wizerunku przez przedsiębiorstwo. Z badań Global Workforce Study wynika, że zyskowność przedsiębiorstw, w których pracownikom brakuje zaangażowania, jest o 5,7% niższa niż w firmach o wysokim zaangażowaniu personelu<sup>25</sup>. Pracownicy o niskim poziomie zaangażowania osiągają wyniki gorsze o 20%, a ich odejście z firmy jest o 87% bardziej prawdopodobne w porównaniu z pracownikami o najwyższym poziomie zaangażowania<sup>26</sup>.

#### **4. Controlling jako instrument wspomagający zarządzanie ryzykiem w przedsiębiorstwie**

Według M. Król można wyróżnić dwie postawy wobec ryzyka personalnego. Pierwsza z nich to postawa aktywna, przejawiająca się w świadomym podejmowaniu działań obciążonym ryzykiem, które jednak mogą przynieść firmie określone korzyści w walce konkurencyjnej. Druga postawa to postawa pasywna, charakteryzująca się unikaniem ryzyka, podejmowaniem działań rutynowych i przewidywalnych. O ile ta postawa typowa jest dla przedsiębiorstw tradycyjnych, o tyle pierwsze podejście charakterystyczne jest dla firm elastycznych, które umieją się dostosowywać do zachodzących zmian<sup>27</sup>. Niezależnie jednak od przyjętej postawy rozpoznawanie i podejmowanie prób mających na celu obniżenie poziomu ryzyka personalnego jest niezbędne.

Zdaniem P. Bochniarz i K. Gugały ryzyko personalne stanie się obszarem coraz większego zainteresowania ze strony menedżerów z powodu m.in. takich czynników, jak<sup>28</sup>:

---

<sup>24</sup> Szacowanie kosztów fluktuacji pracowników. W: *Controlling Partner* [on-line]. [Dostęp 17.04.2012]. Dostępny w World Wide Web: <http://www.controllingpartner.pl/controlling-dla-hr/80-szacowanie-kosztow-fluktuacji-pracownikow>.

<sup>25</sup> Kopera A., Karta stanowiska. *Personel i Zarządzanie* 2010, nr 7, s. 87.

<sup>26</sup> *Wpływ zaangażowania pracowników na wyniki finansowe. Lepsze relacje przynioszą efekty. Raport Fierce* [on-line]. [Dostęp 17.04.2012]. Dostępny w World Wide Web: <http://blog.weknowhow.pl/wp-content/uploads/2012/02/Wplyw-zaangazowania-pracownikow-na-wyniki-finansowe.pdf>.

<sup>27</sup> Król M., dz. cyt., s. 53.

<sup>28</sup> Por. Bochniarz P., Gugała K., dz. cyt., s. 106.

- oczekiwania akcjonariuszy dużych przedsiębiorstw (szczególnie spółek publicznych), aby w informacji przekazywanej inwestorom zawarte były pełne profile ryzyka firmy,
- nowe formy wiązania się firm, zarówno z pracownikami, jak i z dostawcami,
- konieczność uwzględniania kosztów ryzyka w kalkulacji stopy zwrotu z inwestycji, szczególnie w przypadku inwestycji w kapitał ludzki, które z natury rzeczy obciążone są wysokim i trudnym do oszacowania ryzykiem.

Działania na rzecz ograniczania ryzyka personalnego powinny dotyczyć każdego z ryzyk szczegółowych. Każdy obszar w zarządzaniu kadrami tworzy bowiem specyficzne dla siebie procedury, udoskonala je i dzięki temu zmniejsza niepewność w działaniu. W tym miejscu, nie koncentrując się na szczegółowych działaniach, zwrócona zostanie uwaga na ogólne narzędzie, które może być wykorzystane w celu zmniejszenia ryzyka personalnego, czyli na controlling personalny. Ponieważ efektywne gospodarowanie w obszarze zarządzania personelem wymaga dokonywania bieżących analiz oraz pomiarów w stosunku do przyjętych planów, wykorzystanie controllingu personalnego do zmniejszania ryzyka personalnego wydaje się bardzo zasadne.

Controlling (ang. sterowanie, regulowanie) to nowoczesna metoda kierowania firmą, [...] *polegająca na tworzeniu i aktualizowaniu architektury systemu planowania i konstruowania wskaźników i mierników oceny sytuacji finansowej oraz na przygotowaniu informacji bieżących i strategicznych do podejmowania decyzji przez kadrę kierowniczą. Stanowi on zbiór reguł, który ma jej pomagać w osiąganiu wyznaczonych celów*<sup>29</sup>. Controlling może być stosowany w różnych obszarach działalności przedsiębiorstwa, stąd możliwość wyróżnienia controllingów funkcjonalnych, w tym m.in. controllingu personalnego.

Zdaniem M. Nowak, wydzielenie controllingu personalnego jest szczególnie zasadne w tych firmach, w których występują m.in. następujące uwarunkowania<sup>30</sup>:

- kluczowe czynniki sukcesu koncentrują się w obszarze zasobów ludzkich,
- zasoby ludzkie mają charakter unikatowy,
- niezbędne są wysokie kwalifikacje pracowników,
- może wystąpić problem niedoboru kadr,
- występuje złożona struktura organizacyjna,
- konkuruje się marką, nie ma jednak realnej możliwości prowadzenia działań marketingowych,
- istnieje wysokie ryzyko kadrowe.

---

<sup>29</sup> Penc J., *Leksykon biznesu*. Warszawa: Agencja Wydawnicza Placet, 1997, s. 60.

<sup>30</sup> Nowak M., *Controlling personalny w przedsiębiorstwie*. Kraków: Wolters Kluwer Polska, 2008, s. 18.



Controlling personalny to wewnętrzny system sterownia procesami w poszczególnych obszarach zadaniowych zarządzania zasobami ludzkimi, ukierunkowujący je na osiąganie nadrzędnych celów przedsiębiorstwa. Określa on stopień realizacji celów zawartych w strategii zarządzania zasobami ludzkimi i w miarę potrzeby wskazuje konieczność podjęcia działań naprawczych<sup>31</sup>.

Controlling personalny jest narzędziem, które należy wykorzystywać do odpowiednio wczesnego dostrzegania zjawisk zarówno wewnątrz firmy, jak i w jej otoczeniu, które wpłynąć mogą na efektywność zarządzania zasobami ludzkimi. *Umożliwia to uniknięcie bądź zminimalizowanie zaskoczenia ze strony nagle pojawiających się zagrożeń, jak również wykorzystanie pojawiających się szans*<sup>32</sup>.

Stosowanie controllingu personalnego wymaga opracowania zbioru wskaźników, które będą się odnosiły do efektów zarządzania kadrami, zarówno ekonomicznych, jak i społecznych. Poprzez to controlling personalny pozwala na wyrażenie tych efektów w konkretnych wartościach.

Mierniki stosowane w ramach controllingu personalnego mogą przybierać różne formy, zależne od specyfiki przedsiębiorstwa, w szczególności od jego fazy rozwoju. Według P. Zająca mogą to być<sup>33</sup>:

- pojedyncze mierniki zatrudnienia, produktywności pracy, kosztów pracy, czasu pracy, ruchliwości pracowniczej, stosowane wybiórczo i niepołączone celami strategicznymi,
- systemy mierników dobrane pod kątem monitorowania celów strategicznych, które nie ukazują jednak związków przyczynowo-skutkowych, stanowią jedynie próbę budowania podstawy do porównań w ramach benchmarkingu,
- systemy mierników powiązanych związkami przyczynowo-skutkowymi, częściowo połączone z celami ekonomicznymi firmy, częściowo kwantyfikowalne oraz uwzględniające aktywa niematerialne,
- zintegrowane z controllingiem ogólnym systemy pomiaru wkładu efektów pracy w sukces przedsiębiorstwa; kwantyfikowalne i pozwalające mierzyć rentowność w inwestycje w kapitał ludzki.

Controlling bada zależność pomiędzy strategią personalną i innymi strategiami funkcjonalnymi a strategią ogólną firmy. Pozwala zmierzyć potencjał społeczny, jakim dysponuje firma, kwalifikacje pracowników pod kątem wykonywanych i przyszłych zadań, wpływ planów rozwojowych na zmianę wymagań w aspekcie kwalifikacji pracowników. W konsekwencji kierownictwo za pomocą

---

<sup>31</sup> Frankowska E., *Kontroling jako instrument mierzący ryzyko*. W: Kuc B.R. (red.), *Zarządzanie ryzykiem – wyzwania XXI wieku*. Warszawa: Wydaw. WSZiP w Warszawie, 2007, s. 148.

<sup>32</sup> Zajac P., *Zastosowanie controllingu w obszarach funkcji personalnej*. W: Stabryła A. (red.), *Zarządzanie rozwojem organizacji w społeczeństwie informacyjny*. Kraków: Wydaw. UE w Krakowie, 2008, s. 709.

<sup>33</sup> Tamże.

wielu wskaźników może kontrolować prawidłowość decyzji dotyczących zasobów ludzkich, monitorować reakcje pracowników na zmiany w systemie personalnym. Wskaźniki te w prosty sposób pozwalają zidentyfikować przyczyny nieefektywnych działań, wypracować nowe rozwiązania, określić koszty i przewidywane rezultaty polityki personalnej w różnych obszarach<sup>34</sup>.

Controlling personalny w przedsiębiorstwie pełni więc wiele funkcji. Do najważniejszych zaliczamy funkcje<sup>35</sup>:

- kontroli personelu pod względem efektywności (której skuteczność uzależniona jest od wdrożenia systemu planowania, pozwalającego na szybkie rozpoznawanie odchyłeń),
- informacyjną, która obejmuje dostarczanie systematycznej, wczesnej i niezbędnej informacji wszystkim decydentom i grupom zainteresowanych, (konieczne jest tu stworzenie i regularna pielęgnacja obszernego i szczegółowego systemu informacyjnego, który wspomaga rejestrację, przetworzenie i udostępnienie danych istotnych dla kierownictwa personalnego),
- sterującą, która obejmuje identyfikację możliwych przyczyn nieefektywnego użycia narzędzi do zarządzania personalnego oraz wypracowanie odpowiednich możliwości działania,
- przejrzystości i wczesnego ostrzegania, której zadaniem jest dostarczanie informacji o obecnych i przewidywalnych kosztach (za pomocą systemu wskaźników) oraz o rezultatach polityki personalnej, w celu terminowego podjęcia decyzji,
- strategiczną, która ma na celu udostępnianie podstawowych informacji w celu podjęcia strategicznych dla zarządzania personalnego decyzji,
- integracyjną, która ma na celu łączne kontrolowanie różnych obszarów działalności i ich wzajemny wpływ, np. uzgodnienie polityki kształcenia pracowników z długofalowym planowaniem rynkowo-produkcyjnym,
- doradczo-pilotażową, która obejmuje obszar doradczy w celu optymalizacji zasobów personalnych na poziomie przedsiębiorstwa jak i poszczególnych działów.

Controlling personalny dostarcza pogłębionych informacji na temat zasobów ludzkich i ich wykorzystania, w tym możliwych przyczyn ich nieefektywnego wykorzystania, pozwala na lepszą koordynację działań w zakresie funkcji personalnej, na podniesienie jakości decyzji podejmowanych w tym obszarze. W konsekwencji dzięki controllingowi możliwe jest przeprowadzenie analizy ryzyka personalnego jako ryzyka funkcjonalnego, a także wynikającego z tego obszaru ryzyka dla całego przedsiębiorstwa.

---

<sup>34</sup> Zob. Knobloch S., Wczesne ostrzeganie. *Personel i Zarządzanie* 2010, nr 11, s. 96–97.

<sup>35</sup> Controlling personalny. W: *InForum* [on-line]. [Dostęp 16.04.2012]. Dostępny w World Wide Web: <http://www.inforum.pl/controlling-personalny.html>.

Wydaje się, że skuteczne korzystanie z controllingu personalnego wymaga jednak od menedżerów zrozumienia istoty kapitału ludzkiego, traktowania personelu firmy nie jako jednego z zasobów, ale jako istotny składnik aktywów przedsiębiorstwa, będący źródłem konkurencyjności. Konieczne jest odejście od postrzegania pracowników jako źródła kosztów i zrozumienie, iż należy inwestować w ludzi, aby przynosili oni jak największą wartość dla przedsiębiorstwa.

Czy controlling personalny w Polsce jest wykorzystywany? Badania wśród 93 przedstawicieli finansów i controllingu dotyczące tego problemu przeprowadziły w roku 2010 firmy Controler Partner i Gavdi. Badania pokazały, że prawie 70% organizacji podejmuje decyzje dotyczące zarządzania zasobami ludzkimi bez jakichkolwiek analiz i kalkulacji. 90% firm nie ma wyodrębnionego stanowiska kontrolera personalnego. Tylko 1/3 badanych firm traktuje specjalistów HR jako partnerów w opracowaniu strategii<sup>36</sup>. Wykorzystanie controllingu personalnego w badanych przedsiębiorstwach w Polsce przedstawia tabela 1.

Tab. 1. Zadania controllingu personalnego realizowane w przedsiębiorstwach w Polsce

Zadanie wykonywane przez controlling personalny	% badanych firm deklarujących takie działanie
Komórki HR są uczestnikami procesu budżetowania zasobów ludzkich	44
Komórki HR uczestniczą w opracowywaniu strategii firmy	31
Decyzje dotyczące zarządzania zasobami ludzkimi są podejmowane na podstawie analiz i kalkulacji	31
Na bieżąco monitorowane są koszty fluktuacji pracowników	29
Komórki HR koordynują proces budżetowania zasobów ludzkich	26
Menedżer HR najwyższego szczebla jest członkiem zarządu	22
Decyzje dotyczące zarządzania zasobami ludzkimi są podejmowane intuicyjnie ze względu na brak profesjonalnego wsparcia analitycznego	18
Komórki HR uczestniczą w ciągłym usprawnianiu modeli controllingu	14

<sup>36</sup> Wsparcie zarządzania zasobami ludzkimi przez controlling w Polsce. Badanie opinii ekspertów HR i controllingu [on-line]. [Dostęp 17.04.2012]. Dostępny w World Wide Web: [http://www.controllingpartner.pl/images/stories/201110\\_RAPORT\\_controlling\\_personalny.pdf](http://www.controllingpartner.pl/images/stories/201110_RAPORT_controlling_personalny.pdf).

Cyklicznie kalkuluje się pieniężna wartość kapitału ludzkiego	14
Controlling personalny jest znaczącym elementem kompleksowego systemu controllingu, nadzorowanego przez komórki finansów i controllingu	10
W firmie jest wyodrębnione stanowisko pracy: kontroler personalny	9
Decyzje o inwestycjach w kapitał ludzki są podejmowane w oparciu o analizę zwrotu z inwestycji	4

Źródło: opracowanie własne na podstawie *Wsparcie zarządzania zasobami ludzkimi przez controlling w Polsce. Badanie opinii ekspertów HR i controllingu* [on-line]. [Dostęp 17.04.2012]. Dostępny w World Wide Web: [http://www.controllingpartner.pl/images/stories/201110\\_RAPORT\\_controlling\\_personalny.pdf](http://www.controllingpartner.pl/images/stories/201110_RAPORT_controlling_personalny.pdf).

## 5. Podsumowanie

Podsumowując powyższe rozważania, należy stwierdzić, że ryzyko personalne stanowi ważny składnik ryzyka ogólnego firmy. Ludzie to z pewnością najmniej przewidywalny składnik zasobów firmy, podczas gdy ich wpływ na sukces bądź porażkę firmy jest największy. Wobec powyższego zasadne wydaje się rozpoznawanie elementów ryzyka personalnego i podejmowanie prób jego ograniczenia. Doskonałą pomocą w tym zakresie może być controlling personalny.

## Literatura

- Armstrong M., *Zarządzanie zasobami ludzkimi*. Warszawa: Wolters Kluwer Polska, 2011. ISBN 978-83-264-0616-4.
- Bochniarz P., Gugała K., *Budowanie i pomiar kapitału ludzkiego w firmie*. Warszawa: Wydaw. Poltext, 2005. ISBN 83-88840-75-4.
- Borkowski P., *Ryzyko w działalności przedsiębiorstw*. Gdańsk: Wydaw. Uniwersytetu Gdańskiego, 2008. ISBN 978-83-7326-569-1.
- Controlling personalny. W: *InForum* [on-line]. [Dostęp 16.04.2012]. Dostępny w World Wide Web: <http://www.inforum.pl/controlling-personalny.html>.
- Dawid-Sawicka M., Umiejętności poszukiwane i pożądane. Czego pracodawcy oczekują od pracowników. W: *Raport*. THINKTANK, 2011.
- Frankowska E., Kontroling jako instrument mierzący ryzyko. W: Kuc B.R. (red.), *Zarządzanie ryzykiem – wyzwania XXI wieku*. Warszawa: Wydaw. WSZiP w Warszawie, 2007.
- Gładysz M., *Ryzyko w działalności gospodarczej* [on-line]. [Dostęp 20.04.2012]. Dostępny w World Wide Web: [http://www.wne.sggw.pl/p/publikacje/pdf/zeszyt\\_59\\_2006.pdf](http://www.wne.sggw.pl/p/publikacje/pdf/zeszyt_59_2006.pdf).

- Gołaszewska-Kaczan U., *Zaangażowanie społeczne przedsiębiorstwa*. Białystok: Wydaw. Uniwersytetu w Białymstoku, 2009. ISBN 978-83-7431-197-7.
- Jajuga K., Jajuga T., *Inwestycje. Instrumenty finansowe. Ryzyko finansowe. Inżynieria finansowa*. Warszawa: PWN, 1998. ISBN 83-01-12021-5.
- Janowska Z., *Zarządzanie zasobami ludzkimi*. Warszawa: PWE, 2010. ISBN 978-83-208-1867-3.
- Kierner G., Bezpieczeństwo osobowe. W: Staniec J., Zawila-Niedźwiecki J. (red.), *Zarządzanie ryzykiem operacyjnym*. Warszawa: Wydaw. C.H. Beck, 2008.
- Knobloch S., Wczesne ostrzeżenie. *Personel i Zarządzanie* 2010, nr 11.
- Kopera A., Karta stanowiska. *Personel i Zarządzanie* 2010, nr 7.
- Król M., Elastyczność zatrudnienia a ryzyko personalne. *Współczesne Zarządzania* 2010, nr 3.
- Kuc B.R., Ryzyko menedżerskie – determinanty osobowościowe i sytuacyjne (ryzykan-ci, hazardziści, asekuranci). W: Kuc B.R. (red.), *Zarządzanie ryzykiem – wyzwania XXI wieku*. Warszawa: Wydaw. WSZiP w Warszawie, 2007.
- Latusek A., Puchalska I., (red.), *Słownik wyrazów obcych*. Kraków: Wydaw. Zielona Sowa, 2008.
- Lipka A., *Inwestycje w kapitał ludzki organizacji w okresie koniunktury i dekonunktury*. Kraków: Wolters Kluwer Polska, 2010. ISBN 978-83-7526-725-9.
- Lipka A., *Ryzyko personalne. Szanse i zagrożenia zarządzania zasobami ludzkimi*. Warszawa: Wydaw. Poltext, 2002. ISBN 83-888-40-23-1.
- Nowak M., *Controlling personalny w przedsiębiorstwie*. Kraków: Wolters Kluwer Polska, 2008. ISBN 978-83-7526-649-8.
- Penc J., *Leksykon biznesu*. Warszawa: Agencja Wydawnicza Placet, 1997. ISBN 83-85428-20-8.
- Pomarańczowa księga. Zarządzanie ryzykiem – zasady i koncepcje* [on-line]. Ministerstwo Skarbu Jej Królewskiej Mości, 2004 [Dostęp 20.04.2012]. Dostępny w World Wide Web: [http://www.audyt.put.poznan.pl/files/orange\\_book\\_pl\\_-\\_zarzadzanie\\_ryzykiem.pdf](http://www.audyt.put.poznan.pl/files/orange_book_pl_-_zarzadzanie_ryzykiem.pdf).
- Rutka R., Czernska M., Ryzyko ewaluacyjne w zarządzaniu personelem w badanych urzędach miasta. W: Stabryła A. (red.), *Doskonalenie systemów zarządzania w społeczeństwie informacyjnym*. Kraków: Akademia Ekonomiczna w Krakowie, 2006, t. 2.
- Słownik Języka Polskiego* [on-line]. [Dostęp 14.04.2012]. Dostępny w World Wide Web: <http://sjp.pwn.pl/szukaj/ryzyko>.
- Staniec I., Klimczak K., Panorama ryzyka. W: Staniec I., Zawila-Niedźwiecki J. (red.), *Zarządzanie ryzykiem operacyjnym*. Warszawa: Wydaw. C.H. Beck, 2008.
- Szacowanie kosztów fluktuacji pracowników. W: *Controlling Partner* [on-line]. [Dostęp 17.04.2012]. Dostępny w World Wide Web: <http://www.controllingpartner.pl/controlling-dla-hr/80-szacowanie-kosztow-fluktuacji-pracownikow>.
- Wpływ zaangażowania pracowników na wyniki finansowe. Lepsze relacje przynoszą efekty. Raport Fierce* [on-line]. [Dostęp 17.04.2012]. Dostępny w World Wide Web: <http://blog.weknowhow.pl/wp-content/uploads/2012/02/Wplyw-zaangazowania-pracownikow-na-wyniki-finansowe.pdf>.
- Wsparcie zarządzania zasobami ludzkimi przez controlling w Polsce. Badanie opinii ekspertów HR i controllingu* [on-line]. [Dostęp 17.04.2012]. Dostępny w World Wide Web: [http://www.controllingpartner.pl/images/stories/201110\\_RAPORT\\_controlling\\_personalny.pdf](http://www.controllingpartner.pl/images/stories/201110_RAPORT_controlling_personalny.pdf).

- Zajac P., Zastosowanie controllingu w obszarach funkcji personalnej. W: Stabryla A. (red.), *Zarządzanie rozwojem organizacji w społeczeństwie informacyjny*. Kraków: Wydaw. UE w Krakowie, 2008.
- Zaplata S., Kaźmierczak M., *Ryzyko, ciągłość biznesu, odpowiedzialność społeczna. Nowoczesne koncepcje zarządzania*. Warszawa: Wolters Kluwer Polska, 2011.

WYBRANE PRAKTYKI  
ZARZĄDZANIA ZASOBAMI LUDZKIMI  
WSPIERAJĄCE PRZEDSIĘBIORCZOŚĆ  
W WARUNKACH ZAGROŻENIA KRYZYSEM

*Joanna Żarnik Żuławska*

**Abstrakt:** Kryzys gospodarczy i towarzyszące mu poczucie niepewności wymusza na firmach umiejętne i efektywne zarządzanie potencjałem intelektualnym. Z doświadczeń wielu firm wynika, że znaczącym elementem ich rozwoju są przeobrażenia wewnętrzne. Szczególnie istotne dla zrównoważonego działania przedsiębiorstwa jest systematyczne kreowanie i wdrażanie innowacji i transfer wiedzy. W przygotowanym opracowaniu zostały opisane przykłady praktyk zarządzania zasobami ludzkimi mające na celu stymulowanie pracowników do pomysłowości i wzrostu wydajności. Opracowanie jest próbą oceny zależności między podejmowanymi działaniami a konkurencyjnością przedsiębiorstwa, zawiera wybrane przykłady metod zarządzania personelem, uwzględniające mierniki ich skuteczności.

**Słowa kluczowe:** zarządzanie talentami, system ocen pracowniczych, systemy wynagrodzeń, dywersyfikacja pracowników, zarządzanie przez przywództwo, zarządzanie zasobami ludzkimi, ZZL.

**JEL Classifications:** D81 – Criteria for Decision-Making under Risk and Uncertainty. D83 – Search; Learning; Information and Knowledge; Communication.

## 1. Wprowadzenie

Kryzys gospodarczy i towarzyszące mu poczucie niepewności wymusza na firmach umiejętne i efektywne zarządzanie potencjałem intelektualnym. Z doświadczeń wielu firm wynika, że znaczącym elementem ich rozwoju są prze-

obrażenia wewnętrzne. Szczególnie istotne dla zrównoważonego działania przedsiębiorstwa jest systematyczne kreowanie i wdrażanie innowacji, rozpowszechnianie informacji i transfer wiedzy. Ważnym źródłem innowacji są sami pracownicy. Ich kreatywność, przedsiębiorczość, poziom wiedzy i kwalifikacji stanowią istotny element budowania konkurencyjności. W ostatnich pięciu latach wiele firm kładło nacisk na szkolenia pracowników, pozyskiwanie i szybki przepływ informacji. Doświadczenia tych przedsiębiorstw pokazały, że innowacyjność intelektualna personelu może się przyczynić do wypracowania nowej koncepcji produktu, usługi, nowej płaszczyzny współpracy z klientem, nowego systemu dostarczania usług czy bardziej optymalnego wykorzystania technologii<sup>1</sup>. Elastyczność zasobów ludzkich i umiejętność ich szybkiego dostosowania do strategii działania firmy wyznaczają wartość rynkową przedsiębiorstwa. To spowodowało zmianę w podejściu do motywowania pracowników i angażowania ich w pracę. Coraz bardziej powszechne stają się praktyki i instrumenty pobudzania innowacyjności intelektualnej pracowników, takie jak wynagradzanie za efekty czy zarządzanie talentami (*talent management*)<sup>2</sup>.

W przygotowanym opracowaniu opisano przykłady sześciu praktyk zarządzania zasobami ludzkimi mające na celu stymulowanie pracowników do pomysłowości i przedsiębiorczości. Wykorzystano wyniki badań prowadzonych m.in. metodą ankietową oraz metodą wywiadu skategoryzowanego. Artykuł jest również próbą oceny podejmowanych działań i ich wpływu na efektywność ekonomiczną organizacji.

## 2. Indywidualne i grupowe tworzenie pomysłów na przykładzie przedsiębiorstw międzynarodowych

Niewątpliwie szansa na innowacje tkwi w przełomowych ideach pracowników oraz ich aktywnym uczestnictwie w procesach zmian w organizacji. Podstawowe pytanie brzmi: czy firma umożliwia wszystkim pracownikom takie uczestnictwo? Czy wszyscy mają szansę zgłaszać pomysły nie tylko dotyczące poważnych przedsięwzięć, lecz także drobnych usprawnień? W większości firm przewidziano takie procedury, jednak są one szczególnie popularne w firmach ze strukturą proinnowacyjną (ponad 83% spółek)<sup>3</sup>. Praktykowanym sposobem na wzmoczenie pomysłowości są konkursy indywidualne i grupowe. Zasadność ich wpro-

---

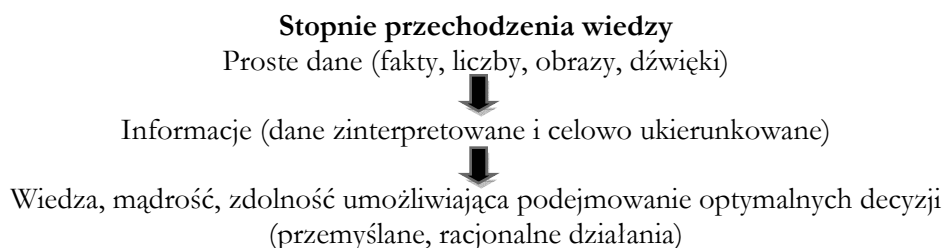
<sup>1</sup> Janasz W., *Innowacje w zrównoważonym rozwoju organizacji*. Warszawa: Difin, 2011, s. 177–201.

<sup>2</sup> Juchnowicz M. (red.), *Elastyczne zarządzanie kapitałem ludzkim w organizacji wiedzy*. Warszawa: Difin, 2007, s. 275–330.

<sup>3</sup> Sajkiewicz B., Woźniakowski A., Proinnowacyjne wynagradzanie w badaniach IPiSS. *Zarządzanie Zasobami Ludzkimi* [on-line]. IPiSS 2009, nr 2 [Dostęp 15.04.2012], s. 45. Dostępny w World Wide Web: <http://www.ipiss.com.pl/?zzl=proinnowacyjne-wynagradzanie-w-badaniach-ipiss>.



wadzenia wynika m.in. z hierarchii wiedzy. W literaturze przedmiotu najczęściej występują hierarchie trzystopniowe<sup>4</sup>.



Wiele firm decyduje się na wprowadzenie systemów, które zachęcają pracowników do przedstawiania gotowych pomysłów lub dostarczają informacji umożliwiających wprowadzanie innowacyjnych rozwiązań. Takie działania są praktykowane od wielu lat. W czasach kryzysu i rosnącej niepewności część firm jeszcze chętniej sięga do sprawdzonych, oddolnych inicjatyw wprowadzania zmian, takich jak konkursy dla pracowników. Jako przykład można wskazać międzynarodową Agencję Pracy Tymczasowej Trenkwalder Sp. z o.o., w której w latach 2008–2010 trwał konkurs pod nazwą „just idea”. Efektem tych praktyk było m.in. wdrożenie zintegrowanego raportu w wewnętrznym systemie internetowym, a przez to zoptymalizowanie czasu wykonywania zadań przez kierowników i pracowników działu kadr.

Inny przykład stanowi międzynarodowa firma Berendsen Textile Service Sp. z o.o. zajmująca się serwisem odzieży roboczej, mat wejściowych i urządzeń higienicznych. Pomysł zainicjowany przez jednego z pracowników w 2011 r. był związany z zamykaniem kotła parowego na noc i przyniósł oszczędności około 2000 PLN netto w skali roku, w jednym z pięciu zakładów rozmieszczonych na terenie kraju. Kolejnym pomysłem umożliwiającym obniżenie kosztów było m.in. podjęcie inicjatywy odsprzedawania odzieży, która wcześniej była przeznaczona do utylizacji. Pracownicy dowiedli, że istnieją firmy zainteresowane jej dalszym użytkowaniem i włączyli się w proces poszukiwania potencjalnych odbiorców. Skutkiem było odzyskanie części kosztów zainwestowanych w zakup odzieży roboczej. Opis zasad działania konkursu zachęcającego do inicjowania i wdrażania usprawnień przedstawia tabela 1.

---

<sup>4</sup> Jamka B., *Czynnik ludzki we współczesnym przedsiębiorstwie: zasób czy kapitał?* Warszawa: Wydaw. Naukowe PWN, 2011, s. 171.

Tab. 1. Zasady działania konkursu pobudzania innowacyjności pracowników

<b>Cel konkursu</b>	Celem konkursu jest budowanie innowacyjności firmy poprzez wdrożenie pomysłów i sugestii pracowników. Każdy z pracowników może zgłosić pomysł, który w jego ocenie umożliwi usprawnienie pracy danego działu i/lub całej firmy. Oczekiwane korzyści wynikające z wdrożenia nowych rozwiązań to m.in. zwiększenie obrotów, skrócenie czasu wykonywania zadań, zmniejszenie kosztów, podniesienie jakości świadczonych usług czy usprawnienie przepływu informacji.
<b>Zasady zgłaszania pomysłów</b>	Każdy pracownik indywidualnie lub w ramach pracy zespołowej może zgłosić pomysł, sugestię, komentarz, opinię, uwagę w dowolnym momencie przez cały okres trwania konkursu. Pomysły można przysłać na adres mailowy lub przekazać kierownikowi działu/przełożonemu albo wrzucić do specjalnie przygotowanym w tym celu skrzynki. Pomysły jednej osoby/grupy mogą ulegać modyfikacji i przechodzić naturalny proces zmian w całym okresie trwania konkursu.
<b>Kryteria oceny pomysłów</b>	Głównymi kryteriami oceny pomysłów są: twórczość, przewidywane efekty, potrzeby firmy, czas i koszt wdrożenia rozwiązania, zgodność z zasadami i wartościami firmy.
<b>Podmiot oceniający pomysły</b>	Pomysły są punktowane przez powołaną w tym celu Komisję Ekspertów. Komisja zbiera się po zakończeniu konkursu i przyznaje punkty wszystkim nadesłanym pomysłom według wskazanych kryteriów. Wyniki pracy Komisji Ekspertów zostają podane do wiadomości wszystkich pracowników firmy.
<b>Nagrody</b>	Osoby lub zespoły, które uzyskają największą liczbę punktów, otrzymują nagrodę pieniężną. Warunkiem otrzymania nagrody jest wdrożenie pomysłu w życie. Innowator oprócz nagrody materialnej ma możliwość udziału we wdrażaniu i realizacji prac związanych z jego ideą.

Zródło: opracowanie własne.

Firmy coraz częściej zwracają się również na zewnątrz, do swoich klientów w celu pozyskania innowacyjnych pomysłów. Na przykład na początku 2006 r. firma Netflix obiecała nagrodę w wysokości 1 mln USD dla zespołu lub osoby spoza organizacji, które opracują system zwiększający o 10% dokładność stosowanego przez nią mechanizmu rekomendacji filmów. Do czerwca 2006 r. zgłoszono 18 tys. pomysłów, przy czym najlepszy zespół poprawił dokładność mechanizmu o 10%<sup>5</sup>. Wzmożenie efektywności przepływu wiedzy pomiędzy jednostkami, od jednostki do struktury wewnętrznej i w każdym innym kierunku m.in. poprzez konkursy i inne narzędzia, wspomaga proces innowacji oraz tworzy klimat współpracy i zaufania.

<sup>5</sup> Scott D.A. (i in.), *Przez innowację do wzrostu*. Przekł. Grzegorz Łuczkiwicz. Warszawa: PWN, 2010, s. 164.

Koncentrowanie się tylko i wyłącznie na pomysłach indywidualnych może wytworzyć nadmierną rywalizację wewnątrz zespołu i problemy z dzieleniem się wiedzą. Dlatego w wielu firmach dużą wagę przywiązuje się do zespołowego rozwiązywania problemów czy premiowania związanego z efektami pracy zespołu, jako metody rozwoju przedsiębiorczości indywidualnej i grupowej. Zmienia się również sposób prowadzenia spotkań kwartalnych kadry zarządczej. Jeszcze do niedawna większość czasu poświęcano na omawianie liczb i wyników przez poszczególne osoby. Obecnie w wielu firmach analiza efektywności zajmuje nie więcej niż 10% czasu. W Merto Banku menedżerowie obserwują odchylenia od przyjętego planu i przez większość czasu skupiają się na inicjowaniu i wypracowywaniu planu działania zmierzającego do ukierunkowania organizacji na właściwe tory<sup>6</sup>. Zespołowe formy pracy, spotkania pracowników/menedżerów sprzyjają innowacjom dzięki temu, że ułatwiają osiągnięcie pożądanego efektu końcowego, na który mają wpływ nie tylko pomysłodawcy, lecz także wykonawcy idei. Dzięki pracy zespołowej można wyeliminować opór wykonawców względem innowacji i kreować postawy proinnowacyjne zarówno siewcy pomysłów, jak i wykonawcy zadania<sup>7</sup>. Jednocześnie warto zwrócić uwagę, że w innowacyjnych firmach konieczne staje się akceptowanie zachowań związanych z eksperymentowaniem, uczeniem się na błędach, poszukiwaniem nowych rozwiązań, co może oznaczać mniej efektywne wykorzystanie czasu pracy. Innowacyjność pracowników wymaga odpowiedniego podejścia kadry kierowniczej. Wszelkie działania nakierowane na duże lub małe innowacje w firmie powinny zostać dostrzeżone i nagrodzone.

### **3. Program przeglądu efektywności i rozwoju na przykładzie międzynarodowej firmy usługowej**

Rosnącą rolę innowacyjności należy upatrywać przede wszystkim w procesie globalizacji. Innowacyjność, konkurencyjność to przejawy zaostrzającej się globalnej konkurencji, walki o pozycję na rynku światowym, a także trwającego obecnie kryzysu. Należy na to nałożyć fakt pogłębienia się procesu internacjonalizacji przedsiębiorstw oraz towarzyszący mu transfer wiedzy i umiejętności. Proces dzielenia się wiedzą i rozpowszechniania jej oddziałuje na zarządzanie jakością i czasem, a tym samym ma niebagatelny wpływ na kluczowe czynniki konkurencyjności firmy<sup>8</sup>.

---

<sup>6</sup> Kaplan R., Norton D., *Strategiczna karta wyników, jak przenieść strategię na działanie*. Warszawa: Wydaw. Naukowe PWN, 2001, s. 233–239.

<sup>7</sup> Antos K., Latocha M., *Czy współpraca naprawdę się opłaca? Praca zespołowa drogą do sukcesu w zarządzaniu jakością*. Kraków: Uniwersytet Ekonomiczny, 2008, s. 13–19.

<sup>8</sup> Probst G., Raub S., Romhardt K., *Zarządzanie wiedzą w organizacji*. Kraków: Oficyna Ekonomiczna, 2004, s. 181.

Wyraźnie widać to na przykładzie firmy Calsberg, goszczącej również na rynku polskim. Przedsiębiorstwo to, po fuzji z norweskim browarem Orlika w 2000 r., dysponowało większymi zasobami ludzkimi i kapitałowymi oraz mogło skorzystać z połączenia światowych marek wraz z systemami zarządzania markami lokalnymi. Wykorzystanie przez Calsberga światowej kompetencji i wiedzy z zakresu sprzedaży spowodowało zaangażowanie się firmy w działalność na rynkach wschodzących. W latach 90. Calsberg inwestował głównie w Europie Wschodniej i Zachodniej. W 2003 r. 75% sprzedaży odbyło się w Europie Zachodniej, 21% w Europie Wschodniej, a 4% w Azji<sup>9</sup>.

Z punktu widzenia zarządzania przedsiębiorstwem globalizacja oznacza zmianę zachowań, działań, uznawanych wartości i przesunięcia perspektywy krajowej na ogólnoświatową<sup>10</sup>. Globalizacja otworzyła przed firmami nowy model zarządzania zasobami ludzkimi i zapoczątkowała zaostrzenie rywalizacji między przedsiębiorstwami o szybszy i pełniejszy dostęp nie tylko do nowych technologii, lecz także szeroko pojętych innowacji. Zmianie uległ również sposób działania wewnątrz firmy, przesunięto szalę z wydajności na efektywność. Przykładem tego są stosowane powszechnie oceny okresowe pracowników. W firmach międzynarodowych oprócz standardowych systemów ocen pracowniczych (*employee rating systems, annual review*) coraz częściej pojawiają się przeglądy wydajności kadry menedżerskiej wyższego szczebla (*performance and development review, PDR*), powiązane bezpośrednio z systemem zarządzania talentami (*talent management*) czy systemem wynagrodzeń (*reward and incentive programs*). Przykład takiej praktyki można odnaleźć w międzynarodowej firmie Berendsen Textile Service Sp. z o.o. działającej w 15 krajach Europy. Zasadnicza różnica między tradycyjnym systemem oceny pracowniczej (SOP) a PDR wiąże się z tym, że w PDR większy nacisk kładzie się na wyznaczanie celów i definiowanie mierników lub wskaźników efektywności podejmowanych działań. Opis mierników dla jednej z grupy stanowisk zawiera tabela 2.

Okresowe analizy wyników kadry menedżerskiej odchodzą od wyjaśniania przeszłości na rzecz zdobywania wiedzy o przyszłości. Oznacza to, że odchylenia od planu nie są wykorzystywane do wytykania błędów i przypisywania winy. Traktuje się je raczej jako okazję do nauki. Niekorzystne różnice pomiędzy aktualnymi a planowanymi wynikami zachęcają dyrektorów do przemyślenia, czy w świetle dostępnych informacji przyjęta strategia wciąż jest odpowiednia. Przegląd dostarcza też informacji, czy organizacja wystarczająco szybko zwiększa efektywność procesów, czy działa zgodnie z oczekiwaniami klientów i pracowników oraz czy jakość usług oferowanych klientom prowadzi do lepszych wyników rynkowych i finansowych.

---

<sup>9</sup> Stępnia A., *Strategie przedsiębiorstw na obszarze Unii Europejskiej w zakresie zagranicznych inwestycji bezpośrednich*. Gdańsk: Uniwersytet Gdański, 2005, s. 313.

<sup>10</sup> Szczakowski Z.J., *Meandry i wyzwania procesu globalizacji*. Łódź: Łódzkie Towarzystwo Naukowe, 2010, s. 81–83.

Tab. 2. Przykład jednej z pięciu części arkusza przeglądu wydajności

Cele, zadania uzgodnione podczas poprzedniej rozmowy okresowej	Mierniki realizacji celu Np. po czym poznajemy, że cel został lub nie został osiągnięty	Waga celu w % Znaczenie tego celu na tle innych	Realizacja celu w % W jakim stopniu cel został osiągnięty
Prowadzenie procesu reklamacji w sposób satysfakcjonujący Klientów. Renegocjowanie warunków umowy w przypadku złożenia przez Klienta wypowiedzenia.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Czas realizacji reklamacji nie dłuższy niż.....</li> <li>• Wartość miesięczna rezygnacji na poziomie.....</li> </ul>	<b>10</b>	<b>80</b>
Monitorowanie terminowych płatności Klientów w powierzonym regionie, uzgadnianie z Klientem terminów spłat ewentualnych zadłużeń.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• przeterminowane płatności na poziomie nie więcej niż.....</li> <li>• przeterminowane płatności powyżej 30 dni na poziomie np. nie więcej niż .....</li> </ul>	<b>20</b>	<b>90</b>
Realizacja planu dotyczącego obrotu.	Wielkość obrotu na poziomie.....	<b>70</b>	<b>80</b>

Źródło: opracowanie własne.

Przegląd wydajności i rozwoju (PDR *performance and development review*) w odróżnieniu od tradycyjnego SOP systemu oceny pracowniczej odzwierciedla zarówno wyniki, jak i postawy w dłuższej perspektywie czasowej i pokazuje ciąg wzajemnych powiązań między poszczególnymi efektami. Poza tym PDR włącza kadre kierowniczą w zarządzanie przedsiębiorstwem, zespala inicjatywy i zadania (czynniki sukcesu z rezultatem podejmowanych działań). Nastawienie na wymierne efekty czyni kadre kierowniczą bardziej efektywną, zaangażowaną, przedsiębiorczą, a samą organizację bardziej konkurencyjną. Takie podejście do oceny okresowej jest niezwykle wartościowe w czasach kryzysu i rosnącej niepewności, gdzie najczęściej obiektywne uwarunkowania stają się powodem rozbieżności między celami a wynikami pracy. Skupienie uwagi na podejmowaniu działań naprawczych (a nie tylko odchylen od budżetu) podtrzymuje zaangażowanie pracowników i daje wizję na lepsze wyniki w przyszłości.

Dużą rolę w procesie uczenia się i dokonywania postępów odgrywają formalne, okresowe spotkania grupowe poświęcone przeglądom wyników kadry menedżerskiej. Większość tego typu spotkań dotyczy kwestii operacyjnych, a nie strategicznych. Spotkania te często służą do wyjaśniania odchylen od budżetu

czy analizy wyników działań za miniony okres, pomijają proces uczenia się, oceny strategii, etapów jej wdrażania czy właściwego zaangażowania zasobów itp.<sup>11</sup> W obliczu tego faktu proces PDR stanowi fundament strategicznego systemu zarządzania. Bez względu na to, czy dyrektorzy potwierdzą słuszość dotychczasowej strategii działania czy zmodyfikują cele, jako uzupełnienie dotychczasowych koncepcji, w gruncie rzeczy testując hipotezy i analizując wyniki dokonują postępu. Dzięki rocznym przeglądom wydajności kadra menedżerska może wykorzystać nabytą wiedzę, cofnąć się do etapu wyznaczania celów, zaktualizować wizję i strategię oraz zmodyfikować zadania i mierniki na nadchodzący okres.

Przeglądy wydajności są nowoczesnym sposobem na ocenę pracowników i stymulują ich w kierunku nieustannego rozwoju. Należy przy tym zaznaczyć, że stosowanie tego typu praktyk będzie tym bardziej wartościowe dla organizacji, im większa będzie świadomość strategicznego zarządzania wśród kadry menedżerskiej. Wdrożenie systemu oceny wydajności powinno być zatem powiązane z przekazaniem informacji dotyczący misji, wizji i wartości przedsiębiorstwa. Czytelny przekaz tych informacji, na każdym szczeblu struktury organizacyjnej umożliwia pracownikom zrozumienie, w jaki sposób poszczególne elementy pasują do siebie i jak zachowania poszczególnych osób wpływają na realizację celów biznesowych przedsiębiorstwa.

#### 4. Zróżnicowanie kulturowe a przedsiębiorczość i innowacyjność

Globalizacja oznacza przede wszystkim swobodę przepływu kapitału finansowego, a to pozwala na podjęcie decyzji inwestycyjnych niezależnie od granic państwowych. Z jednej strony trwający kryzys i towarzyszące mu poczucie niepewności, a drugiej presja ze strony akcjonariuszy na wysokość uzyskiwanych przed przedsiębiorstwo zysków, wymusza na firmach wzrost efektywności. Działanie na rynku globalnym zwiększa zagrożenie ze strony konkurencji i jednocześnie stwarza szanse rozwoju. Dążąc do wzrostu efektywności przedsiębiorstwa np. lokują procesy produkcyjne w różnych częściach świata. To sprawia, że różnorodność kulturowa w organizacji staje się naturalnym zjawiskiem i jednocześnie wyzwaniem dla działów personalnych, zwłaszcza tych działających w strukturach międzynarodowych.

Pojęcie zróżnicowania w odniesieniu do miejsca pracy obejmuje wiele zjawisk, m.in. płeć, wiek, pochodzenie etniczne, język, religię, zdolności intelektualne, pochodzenie demograficzne oraz stan posiadania. Kluczowe staje się pytanie: czy zróżnicowanie kulturowe pracowników przyczynia się do tworzenia wiedzy, stanowiąc źródło nowych pomysłów i podatny grunt do ich wdrożenia? Czy zróżnicowanie jest utrudnieniem dla jedności organizacyjnej i jednorodności?

---

<sup>11</sup> Kaplan R.S., Norton D.P., dz. cyt., s. 232.

ści, tak ważnej w procesie tworzenia wiedzy i innowacji? Trudno ustalić, w jakim dokładnie stopniu zarządzanie różnorodnością wpływa na przewagę konkurencyjną. Jeśli różnorodność jest obiektem umiejętnego zarządzania, może wspomagać wzrost kreatywności, co powoduje wzrost zaangażowania pracowników, satysfakcji z pracy i lepszy kontakt z rynkiem.

Ogromne zainteresowanie wzbudzają dane firmy doradczej McKinsey & Company, która już w czwartym z kolei raporcie *Women matter. Gender diversity, a corporate performance driver* z 2010 r. zbadała korelację między wynikami finansowymi firm a udziałem kobiet w zarządach. Firma prowadzi tego typu badania nieprzerwanie od 2007 r. i kolejny raz okazuje się, że obecność kobiet ma bezpośredni wpływ na wyniki firm. Według nich spółki z największą reprezentacją kobiet w zarządach w latach 2007–2009 nie tylko uzyskały zwrot na kapitale średnio o 42% wyższy niż firmy zarządzane przez wyłącznie męskie zespoły, ale lepiej wypadły też pod względem rentowności operacyjnej (EBIT) – w tym przypadku ich przewaga sięgała 56%<sup>12</sup>. Powodami, dla których w dywersyfikacji pracowników (*diversity in the workplace*) upatruje się okazji do odważniejszego stawiania czoła konkurencji, jest kilka. Można przyjąć, że personel, który jest zróżnicowany pod względem: stylu życia, sposobu myślenia, wyznania, płci czy zaplecza zawodowego (*backgrounds*), ma szersze spojrzenie na potrzeby klientów i jest sam w sobie zdolny do stworzenia większej dywersyfikacji produktów, usług, bardziej zróżnicowanego sposobu obsługi klienta. To oznacza, że ma łatwość w dostosowywaniu się do różnych gustów, stylów życia i postaw klientów<sup>13</sup>. Polityka dywersyfikacji często występuje w firmach oferujących niszowe produkty i usługi. Różnorodność personelu pozwala zdobyć udziały w rynku poprzez odpowiadanie na różne, nawet najmniej standardowe potrzeby klientów.

Polityka różnorodności (*diversity policy*) realizowana we współczesnych firmach może w istotny sposób poprawiać skuteczność komunikacji, wpływać pozytywnie na tworzenie bardziej otwartych postaw, ułatwić wdrażanie nowych osób do organizacji, otwierać pracowników na zmiany, zachęcać do dzielenia się wiedzą i czynić organizację bardziej elastyczną. Istotne znaczenie ma budowanie takiej atmosfery pracy, w której każdy pracowników może czuć się pełnoprawnym członkiem zespołu. Niska efektywność pracowników lub ich niedostateczne zaangażowanie może zaważyć na porażce całkiem dużego przedsięwzięcia<sup>14</sup>.

---

<sup>12</sup> Guziak K., *Kobiety w radach nadzorczych i zarządach spółek giełdowych* [on-line]. [Dostęp 18.04.2012]. Dostępny w World Wide Web: <http://www.kartaroznorodnosc.pl/pl/roznorodnosc/zarzadzanie-roznorodnoscia---artykuly.html?id=20>.

<sup>13</sup> Green K.A. (i in.), *Diversity in the Workplace: Benefits, Challenges, and the Required Managerial Tools* [on-line]. University of Florida, Institute of Food and Agricultural Sciences (IFAS) [Dostęp 30.04.2012]. Dostępny w World Wide Web: <http://edis.ifas.ufl.edu/hr022>.

<sup>14</sup> Woźniakowski A., *Globalizacja – różnorodność – zarządzanie talentami*. W: Borkowska S. (red.), *Zarządzanie talentami*. Warszawa: IPiSS, 2005, s. 37–50.

Tab. 3. Arkusz analizy różnorodności pracowników

DIVERSITY ANALYSIS																		
2011																		
Obszar analizy	Łączna liczba	Płeć		Wiek				Rasa				Region kraju				Stan cywilny		Wskaźniki pomiaru efektywności polityki różnorodności
		k	m	< 25	< 25-45 >	< 36-45 >	> 45	b	c	c z e	z	a	b	c	d	w	z	
Rekrutacja/zatrudnienia																		Fluktuacja/koszty zatrudnienia
																		Wskaźnik absencji
																		Czas obsadzania stanowiska
Udział w szkoleniach/rozwoju																		Poziom wiedzy/zachowań/wyniki działów
Awans																		Wyniki finansowe i pozafinansowe działów/firmy
Średnie wynagrodzenie																		
Kadra menedżerska ogółem																		
Mt																		
Absencja (liczba dni)																		Wskaźnik absencji

Źródło: opracowanie własne.

Stosowanie polityki różnorodności w zarządzaniu personelem może stanowić odwołanie do marketingu personalnego i umożliwić tworzenie wizerunku pożądanego i odpowiedzialnego społecznie pracodawcy. Ma to szczególne znaczenie w przypadku zróżnicowania wiekowego pracowników<sup>15</sup>. Występuje kilka modeli zarządzania różnorodnością. Jeden z nich sprowadza się do analizy różnic kulturowych, międzyludzkich, bez zgłębiania się w wynikające z tego korzyści dla

<sup>15</sup> Otto J., *Marketing relacji. Koncepcja i stosowanie*. Warszawa: C.H. Beck, 2001, s. 176–177.



organizacji. Bardziej zaawansowany model oznacza analizę związków między różnymi grupami pracowników a zajmowaną pozycją w organizacji, możliwością awansu, wysokością wynagrodzenia itp. Bada się także wpływ poziomu zróżnicowania na funkcjonowanie przedsiębiorstwa. Przykład analizy różnorodności uwzględniający wskaźniki pomiaru efektywności przedstawia tabela 3.

Możliwe efekty związane z wdrożeniem polityki różnorodności:

- większy poziom kreatywności, rozwój innowacyjności i konkurencyjności firmy,
- pozyskanie nowych rynków wynikające z nowych usług i produktów (zróżnicowanie klientów wymaga zróżnicowania pracowników),
- wzrost obrotów dzięki lepszemu dostosowaniu do potrzeb różnych klientów,
- większe zaangażowanie pracowników,
- nowy wizerunek firmy jako przedsiębiorstwa zaangażowanego w kwestie różnorodności (narzędzie biznesowe do budowania kontaktów, udziału w przetargach oraz wizerunku atrakcyjnego pracodawcy),
- pomiar nowych obszarów (aspektów różnorodności) dostarczy wiedzy i pozwoli na podejmowanie trafnych decyzji (ilościowe i jakościowe narzędzie pomiaru)<sup>16</sup>.

Trudno jednoznacznie stwierdzić, że zróżnicowanie pracowników wpływa na tworzenie wiedzy i innowacji. Barię w inicjowaniu zmian, kreowaniu pomysłów w środowisku międzynarodowym jest często język i stres związany z nawiązywaniem relacji. Bezpiecznie jest zatem uznać, że polityka różnorodności (jako jeden z podsystemów ZZL) może wspomóc proces budowania innowacyjności i przedsiębiorczości wśród pracowników.

## 5. Zagrożenie kryzysem a system motywacyjny w organizacji

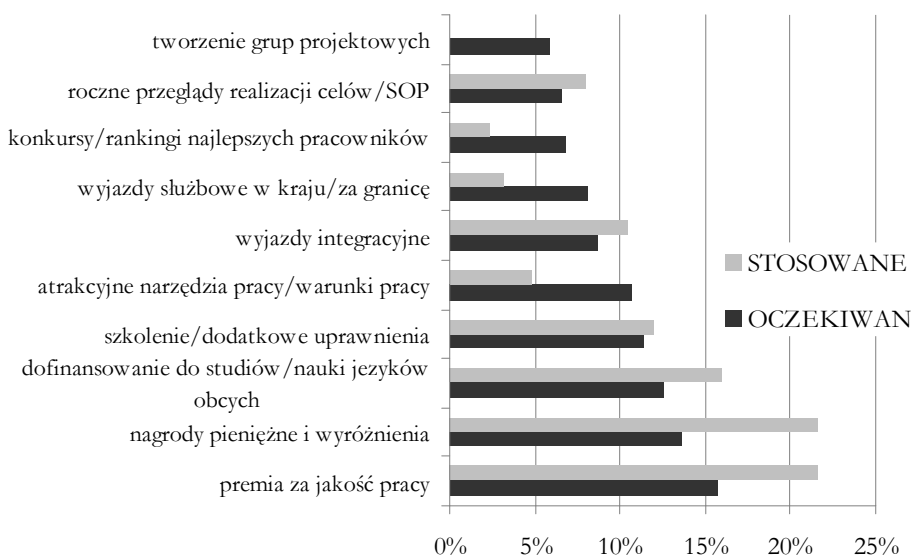
Innowacyjność na poziomie pracownika wymaga innowacyjnych rozwiązań na poziomie organizacji. Obowiązujące zasady, kultura organizacyjna, systemy wynagrodzeń, systemy motywacyjne i ścieżki rozwoju zawodowego powinny stymulować pracowników do tworzenia nowych rozwiązań, udoskonalania obecnych produktów i usług, wprowadzania nowej technologii, zastosowania nowego sposobu produkcji, sprzedaży lub zakupu, otwarcia nowego rynku, zastosowania nowych półproduktów, zmniejszania kosztów czy skracania czasu wykonania zadań. Firmy, które poważnie myślą o rozwoju swojego potencjału intelektualnego, powinny nieustannie (niezależnie od kryzysu gospodarczego) two-

---

<sup>16</sup> Morawska-Wilkowska A. (i in.), *Firma równa się różnorodność*. Warszawa: Forum Odpowiedzialnego Biznesu, 2009, s. 23.

rzyć struktury, systemy i narzędzia zwiększające powtarzalność przedsięwzięć rozwojowych<sup>17</sup>. Aby ustalić, jakie działania wspierające innowację są optymalne w danym okresie, należy określić, na czym firmie zależy najbardziej: stymulowaniu innowacyjnego myślenia, wzmacniania konkretnych nowatorskich przedsięwzięć, inicjowaniu nowej działalności czy innych efektach. Ważne jest stworzenie nie tylko praktyk, lecz także sprzyjającego środowiska pracy poprzez otwartą komunikację, włączanie pracowników w proces podejmowania decyzji, zarządzanie przez przywództwo (*leadership management*) itp. Niezwykle ważne jest również procesowe podejście i integracja pozioma podejmowanych przedsięwzięć.

Przykłady praktyk wspierających motywację pracowników (badania własne) przedstawia wykres 1. Badania prowadzono metodą ankietową z udziałem ankietera, w kwietniu 2012 r. W badaniu wzięło udział 71 aktywnych zawodowo studentów studiów zaocznych, na dwóch uczelniach wyższych w Bydgoszczy i Toruniu. Uczestnicy badania byli w różnym przedziale wiekowym, najliczniejszą grupę stanowiły osoby w wieku 19–29 lat. 89% ankietowanych było zatrudnionych na umowę o pracę. Wśród 71 osób biorących udział w ankiecie 48 odpowiedziało, że ich pracodawca stosuje programy i narzędzia pobudzania zaangażowania i motywacji pracowników, z czego 14 osób wyraziło obojętny stosunek tych działań. 34 osoby uznały stosowane przez pracodawcę praktyki za skuteczne dla pobudzania ich przedsiębiorczości i motywacji.



Wykr. 1. Przykłady praktyk wspierających zaangażowanie pracowników  
Źródło: badanie własne.

<sup>17</sup> Scott D.A. (i in.), dz. cyt., s. 261.

Wykres 1 wskazuje trendy w odniesieniu do podejmowanych praktyk i oczekiwań pracowników. Najczęściej firmy podejmują działania związane z motywowaniem finansowym i rozwojem personelu. Te praktyki są spójne z oczekiwaniami grupy respondentów, choć zakres ich stosowania nieco przekracza oczekiwania zatrudnionych. Dla pracowników ważne są również atrakcyjne narzędzia/warunki pracy, konkursy, rankingi, a także możliwość podejmowania pracy zespołowej (udział w grupie projektowej) i wiążące się z tym wyjazdy po kraju oraz za granicę.

## 6. Szkolenia personelu a innowacyjność i wzrost konkurencyjności

Strategia szkoleniowa wynika ze strategii zarządzania zasobami ludzkimi, która z kolei jest związana z ogólną strategią organizacji<sup>18</sup>. Niezależnie od sytuacji społeczno-ekonomicznej i celów biznesowych firmy, w każdym typie strategii ZZL zwraca się uwagę na potrzeby kształcenia i rozwoju pracowników, różnice dotyczą wielkości środków, rodzaju i adresatów szkoleń<sup>19</sup>. Celem szkolenia z punktu widzenia przedsiębiorstwa jest rozwój potencjału ludzkiego, pozwalającego organizacji zwiększyć konkurencyjność, innowacyjność i przyczynić się do jej wzrostu. Należy przy tym dokonać analizy tych obszarów strategii przedsiębiorstwa, których powodzenie zależy od dostępności kompetentnych i twórczych pracowników<sup>20</sup>. Czy zatem wiedza może być najbardziej skutecznym lekarstwem na niepewność w okresie kryzysu? Przykłady wielu firm pokazują, że właściwe gospodarowanie umiejętnościami pracowników ułatwia zdobycie globalnej przewagi konkurencyjnej, prowadząc do wzrostu wartości dla akcjonariuszy. W latach 2008–2011 wiele firm skorzystało z dotacji unijnych na rozwój pracowników. W szkolenia personelu inwestowały przede wszystkim średnie i duże przedsiębiorstwa. W grupie, która przeznaczyła najwięcej środków na szkolenia dla pracowników w roku 2010, znalazła się niemal połowa (49%) firm średnich, 41% dużych zatrudniających do 999 osób oraz 42% podmiotów powyżej 1000 osób. Małe firmy finansowały kształcenie pracowników w nieco mniejszym zakresie – 37%<sup>21</sup>.

---

<sup>18</sup> Pochtowski A., *Zarządzanie zasobami ludzkimi. Zarys problemów i metod*. Kraków: Wydaw. Antykwa, 1998, s. 227.

<sup>19</sup> Janowska Z., *Zarządzanie zasobami ludzkimi wyzwania XXI wieku*. Warszawa: Wydaw. Ekonomiczne, 2001, s. 24.

<sup>20</sup> Armstrong M., *Zarządzanie zasobami ludzkimi*. Wyd. 4. Kraków: Wolters Kluwer Polska, 2007, s. 498.

<sup>21</sup> Czernecka M., Woszczyk P., *Przyszłość rynku szkoleń w Polsce. Raport* [on-line]. 2011 [Dostęp 2.05.2012]. Dostępny w World Wide Web: [http://www.hrtrendy.pl/wp-content/uploads/downloads/2011/12/Raport\\_EFSEnd\\_Financial\\_Support\\_Przyszlosc\\_ryнку\\_szkolen\\_w\\_Polsce.pdf](http://www.hrtrendy.pl/wp-content/uploads/downloads/2011/12/Raport_EFSEnd_Financial_Support_Przyszlosc_ryнку_szkolen_w_Polsce.pdf).

Twórczość jako kompetencja stała się ważną częścią działalności organizacji. Dobry program szkoleniowy umożliwia organizacji znalezienie nowych, bardziej efektywnych sposobów wykonywania pracy. Twórczość, jak dostrzega Ricky Griffin, jest procesem indywidualnym i umożliwia firmie wyprzedzanie zmian i wytworzenie nowego pomysłu. Zastosowanie pomysłu w praktyce sprawia, że organizacja działa innowacyjnie. Z kolei innowacyjna działalność organizacji przyczynia się do wzrostu jej konkurencyjności, jako strategicznego celu firmy<sup>22</sup>.

Pojęcie innowacji jest różnie definiowane na potrzeby ekonomii, socjologii i psychologii oraz innych dyscyplin naukowych. W ujęciu psychologicznym to pojęcie rozpatrywane jest zwłaszcza w kategoriach indywidualnej pomysłowości, talentu, ich przyczyn. W sensie socjologicznym innowacja to zjawisko konstruowane społecznie. Ekonomiczny wymiar innowacji zauważają m.in. Wiesław Grudzewski i Irena Hejduk, którzy twierdzą, że innowacja to specyficzna forma przedsiębiorczości, która polega na systematycznym poszukiwaniu nowych kombinacji czynników wytwórczych w celu osiągnięcia i pomnożenia kapitału, zwłaszcza zysku. Warunkiem osiągnięcia sukcesu przez współczesne przedsiębiorstwa jest wdrażanie nowych produktów, elastyczne reagowanie na zmiany zachodzące na rynku, a także wprowadzanie innowacji we wszystkich obszarach funkcjonowania<sup>23</sup>.

## **7. Ocena efektywności szkoleń – model D. Kirkpatricka – studium przypadku polskiej spółki giełdowej z branży wyrobów hutniczych**

### **7.1. Założenia badawcze**

W badaniu podjęto próbę oceny związku między wynikami firmy a poziomem kompetencji pracowników. Problem rozpatrywano w oparciu o realizowany przez 18 miesięcy projekt szkoleniowy współfinansowany z EFS.

---

<sup>22</sup> Haffer M., Zasoby wiedzy jako czynnik wzrostu innowacyjności przedsiębiorstwa. W: Godziszewski B., Haffer M., Stankiewicz M.J. (red.), *Wiedza jako czynnik międzynarodowej konkurencyjności w gospodarce*. Toruń: TNOiK Dom Organizatora, 2005, s. 465.

<sup>23</sup> Stabryła A. (red.), *Innowacyjność we współczesnych organizacjach*. Kraków: Akademia Ekonomiczna, 2005, s. 294–295.

Tab. 4. Metody i narzędzia badawcze

Poziom szacowania efektów	Przedmiot oceny	Metoda	Narzędzie
Poziom reakcji	Ocena szkoleń pod kątem merytorycznym, ocena trenera, ocena przydatności omawianych zagadnień w pracy	Ankieta bezpośrednia i internetowa, wywiad telefoniczny i internetowy	Kwestionariusz ankietowy, kwestionariusz wywiadu
Poziom nauczania	Analiza poziomu konkretnych kompetencji, ocena własna uczestników szkolenia przed przystąpieniem do projektu i po jego zakończeniu	Ankieta bezpośrednia, wywiad osobisty	Kwestionariusz ankietowy – ocena konkretnych kompetencji (adekwatnie do zadań na stanowisku), kwestionariusz wywiadu (rozmowy z kadrą kierowniczą)
Poziom zachowania	Ocena zaangażowania pracowników w trwający program szkoleniowy oraz ocena akceptacji dla kultury organizacyjnej opartej na permanentnym rozwoju	Obserwacja, rejestracja i spis, wywiad osobisty, wywiad grupowy	Dzienniki obserwacji (dzienniki zajęć, listy obecności), arkusze, kwestionariusz wywiadu (rozmowy z kierownikami, trenerami, pracownikami)
Poziom rezultatów	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Wzrost kapitału intelektualnego firmy</li> <li>• Pozyskanie nowych klientów, dostawców</li> <li>• Poszerzenie działalności firmy o nowy asortyment</li> <li>• Optymalizacja kosztów administracyjnych w poszczególnych działach</li> </ul>	Wywiad osobisty, rejestracja	Kwestionariusz wywiadu (rozmowy z przedstawicielami poszczególnych działów), arkusze

Źródło: opracowanie własne oparte na przykładach metod zbierania danych w: Kaczmarczyk S., Zarys metodyki prac doktorskich i habilitacyjnych. *Kwartalnik Naukowy Wyższej Szkoły Bankowej w Poznaniu* 2006, nr 1 (30), s. 124.

## 7.2. Czas i miejsce przeprowadzenia badań

Badanie empiryczne, którego wyniki są tu prezentowane, przeprowadzono w ramach projektu: „Wykwalifikowana kadra podstawą konkurencyjności” współfinansowanego ze środków UE w ramach EFS. Projekt realizowano na terenie polskiej spółki giełdowej, zajmującej się dystrybucją wyrobów hutniczych. Zasadniczym celem projektu był rozwój firmy poprzez podnoszenie i dostosowanie kwalifikacji zawodowych pracowników do zmieniającej się sytuacji gospodarczej. Czas prowadzenia badań obejmował 18 miesięcy (styczeń 2009 – czerwiec 2010). Jednym z celów badania była próba oceny znaczenia programu szkoleń dla konkurencyjności przedsiębiorstwa. Badanie zostało przeprowadzone przez autora artykułu, metodami wskazanymi w tabeli 4. Kwestionariusz ankietowy dotyczący poziomu reakcji wypełniło łącznie ponad 700 uczestników szkoleń z różnych działów (księgowość, handel, zakupy, kadra menedżerska, pracownicy magazynowi i inne działy), co stanowi 93,3% całej badanej populacji. Łącznie przeszkolonych zostało 175 pracowników. Kwestionariusz ankietowy poziomu nauczania wypełniło ponad 140 osób, dwukrotnie, tzn. na początku i po zakończeniu projektu, co stanowi 80% całej badanej populacji. W badaniu brali udział pracownicy, trenerzy, kadra menedżerska. Przeprowadzone analizy dotyczyły łącznie 60 szkoleń, czyli 544 godzin. Najliczniejszą grupę w projekcie szkoleniowym stanowili pracownicy magazynowi i produkcji, którzy jednocześnie brali udział zaledwie w pięciu 8-godzinnych szkoleniach. Najwięcej godzin szkoleniowych, bo aż 176 przeznaczono na potrzeby działu handlowego, który stanowił ponad 18% łącznej grupy badawczej. Ważnym źródłem informacji byli również pracownicy działu zakupów i transportu (144 godziny szkoleń), prawie 9% grupy badawczej, kadra menedżerska (80 godzin szkoleń), niecałe 7% grupy badawczej, księgowości (72 godziny szkoleń), przeszło 9% grupy badawczej.

Wymierne rezultaty poprawy konkurencyjności firmy w trakcie 18 miesięcy trwania projektu szkoleniowego były wyraźne. Zgromadzone dane wykazały zadowolenie ze szkoleń zdecydowanej większości osób, wzrost poziomu kompetencji uczestników projektu, pozytywne zachowania w poszczególnych działach oraz poprawę wskaźników ekonomicznych w skali firmy. Szczegółowa analiza i wywiady pogłębiające pozwoliły dotrzeć do informacji potwierdzających te pozytywne zmiany. Jednocześnie wykryto czynniki pozaszkoleniowe, których udział w poprawie efektywności firmy był znaczący, a może nawet decydujący. Są to m.in. zmiana zasad premiowania pracowników działu handlowego i zakupów, przejęcie przez badaną firmę innej spółki o podobnym profilu działalności, przyjęcie przez zarząd planu oszczędności, zmiany personalne w poszczególnych działach. Nastąpił wzrost kapitału intelektualnego firmy. Liczba certyfikatów ukończenia szkoleń w ogólnej dokumentacji personalnej firmy wzrosła o 46,7%. Liczba nowych klientów w stosunku do stanu sprzed

Tab. 6. Mierniki efektywności programu szkoleń

REZULTAT	MIERNIK	STAN NA DZIEŃ 1.01.2009 r. (stan wyjściowy)	STAN NA DZIEŃ 30.07.2009 r. (w stosunku do stanu wyjściowego)	STAN NA DZIEŃ 1.06.2010 r. (w stosunku do stanu wyjściowego)	UWAGI
Wzrost kapitału intelektualnego firmy	Liczba pracowników, którzy posiadają (w dokumentach personalnych) certyfikaty ukończenia jakichkolwiek szkoleń	100%	4,50%	36,12%	BRAK
	Liczba certyfikatów ukończenia szkoleń ogółem w dokumentacji personalnej badanej firmy	100%	10%	46,70%	BRAK
Pozyskanie nowych klientów, dostawców	Liczba nowych klientów	100%	73,90%	128,90%	W 2009 r. pozyskano 1565 nowych klientów (łącznie sprzedaż na kwotę 32 141 507,57 PLN). Do czerwca 2010 r. pozyskano 525 nowych klientów (łącznie sprzedaż na kwotę 11 459 678,56 PLN).
	Liczba nowych dostawców	100%	6,90%	6,90	W 2009 r. pozyskano dwóch nowych dostawców.
Poszerzenie działalności firmy o nowy asortyment	Asortyment	100%	27,30%	27,30%	Taśmy ocynkowane cięte z kręgów, profile ocynkowane, profile zamknięte czarne, jako produkcja, wcześniej był tylko handel.
Spadek reklamacji	Liczba reklamacji ilościowej od klientów	100%	10,20%	16,32%	Pozytywna tendencja dotyczy tylko danych ilościowych reklamacji, reklamacje jakościowe nie wykazały tendencji spadkowej.
Większa świadomość pracowników, wdrożenie planu optymalizacji kosztów w poszczególnych działach	Różnica w kosztach administracyjnych wybranych działów	100%	51%	46%	Dane dotyczą przede wszystkim kosztów zużycia materiałów biurowych i połączeń telefonicznych, mogą wynikać m.in. z odgórnie przyjętych rozporządzeń w tym obszarze.

Źródło: opracowanie własne.

projektu szkoleniowego wzrosła o 128%. Jednocześnie okazało się, że ta zmiana w dużym stopniu mogła być spowodowana przejęciem przez badaną firmę innej spółki o podobnym profilu działalności czy zmiany zasad premiowania pracowników. Rozszerzono działalność firmy o nowy asortyment, jednak zebrane dane nie dowodzą, że jest to następstwem szkoleń. Tym bardziej, że ta zmiana była jednorazowa i nie wykazuje tendencji rosnącej. Zmniejszyły się również koszty administracyjne, w połowie projektu o 49%, następnie nastąpił lekki wzrost. Na podstawie rozmów z pracownikami i zarządem można wnioskować, że było to następstwem cięcia kosztów w całej firmie na skutek trwającego w tym czasie kryzysu.

### **7.3. Wnioski dotyczące badania**

Przeprowadzone badania pokazały pozytywne zmiany w skali całej organizacji w okresie 18 miesięcy trwania projektu szkoleniowego. Można uznać, że szkolenia były jednym z elementów wpływających na poprawę konkurencyjności badanej firmy. Należy jednak podkreślić, że analiza różnych danych zebranych w trakcie badania wskazała na kilka czynników pozaszkoleniowych, które mogły być źródłem poprawy efektywności w poszczególnych działach. Zatem uznanie wyników ekonomicznych organizacji za właściwe kryterium oceny efektywności programów szkoleniowo-rozwojowych prowadzi do błędnych wniosków. Bardziej trafnym sposobem oceny skuteczności działań rozwojowych jest analiza sytuacji i efektów pracy poszczególnych działów w zestawieniu ze szkoleniami odbytymi przez pracowników.

## **8. Zakończenie**

Nowe wyzwania związane z globalizacją, postępem technologicznym, internacjonalizacją i rosnącą konkurencyjnością wymusiły kolejne zmiany w podejściu do zarządzania firmą, a zwłaszcza jej potencjału kadrowego. Kryzys gospodarczy i spowolnienie tempa wzrostu, wysoki poziom bezrobocia czy fiasko strategii lizbońskiej zapoczątkowały nowe praktyki w zarządzaniu personelem. Większość firm ma świadomość znaczenia innowacyjności intelektualnej w rozwoju przedsiębiorczości i podejmuje działania stymulujące jej pracowników do kreatywnego myślenia i lepszego rozumienia procesów biznesowych.

W ostatnich latach w nowoczesnych przedsiębiorstwach coraz częściej pojawiają się koncepcje związane z wartościami niematerialnymi. Innowacja jest elementem rynku, który może być jednym z zasobów niematerialnych przedsiębiorstwa i należy do kapitału intelektualnego organizacji. Skutecznym sposobem na budowanie innowacyjności i przedsiębiorczości pracowników jest nieustanny rozwój ich kompetencji. Zagadnienie konkurencyjności należy jednak rozpatrywać w szerokim kontekście. Za pomocą jednego działania, nawet tak znaczące-



go jak strategia szkoleń, trudno ocenić postęp organizacji. Nie da się bowiem wyeliminować wpływu wielu czynników zewnętrznych związanych z koniunkturą gospodarczą, sytuacją polityczną czy ekonomiczną. Programy szkoleniowe są bardzo ważnymi, lecz nie jedynymi czynnikami budującym innowacyjność i konkurencyjność przedsiębiorstwa.

## Literatura

- Antos K., Latocha M., *Czy współpraca naprawdę się opłaca? Praca zespołowa drogą do sukcesu w zarządzaniu jakością*. Kraków: Uniwersytet Ekonomiczny, 2008. ISBN 978-83-927079-0-5.
- Armstrong M., *Zarządzanie zasobami ludzkimi*. Wyd. 4. Kraków: Wolters Kluwer Polska, 2007. ISBN 978-83-7526-171-4.
- Czernecka M., Woszczyk P., *Przyszłość rynku szkoleń w Polsce. Raport* [on-line]. 2011 [Dostęp 2.05.2012]. Dostępny w World Wide Web: [http://www.hrtrendy.pl/wp-content/uploads/downloads/2011/12/Raport\\_EFS-End\\_Financial\\_Support\\_Przyszlosc\\_ryнку\\_szkolen\\_w\\_Polsce.pdf](http://www.hrtrendy.pl/wp-content/uploads/downloads/2011/12/Raport_EFS-End_Financial_Support_Przyszlosc_ryнку_szkolen_w_Polsce.pdf).
- Green K.A. (i in.), *Diversity in the Workplace: Benefits, Challenges, and the Required Managerial Tools* [on-line]. University of Florida, Institute of Food and Agricultural Sciences (IFAS) [Dostęp 30.04.2012]. Dostępny w World Wide Web: <http://edis.ifas.ufl.edu/hr022>.
- Guziak K., *Kobiety w radach nadzorczych i zarządach spółek giełdowych* [on-line]. [Dostęp 18.04.2012]. Dostępny w World Wide Web: <http://www.kartaroznorodnosc.pl/pl/roznorodnosc/zarzadzanie-roznorodnoscia---artykuly.html?id=20>.
- Haffer M., Zasoby wiedzy jako czynnik wzrostu innowacyjności przedsiębiorstwa. W: Godziszewski B., Haffer M., Stankiewicz M.J. (red.), *Wiedza jako czynnik międzynarodowej konkurencyjności w gospodarce*. Toruń: TNOiK Dom Organizatora, 2005.
- Jamka B., *Czynniki ludzkie we współczesnym przedsiębiorstwie: zasób czy kapitał?* Warszawa: Wydaw. Naukowe PWN, 2011. ISBN 978-83-264-1281-3
- Janasz W., *Innowacje w zrównoważonym rozwoju organizacji*. Warszawa: Difin, 2011. ISBN 978-83-7641-362-4
- Janowska Z., *Zarządzanie zasobami ludzkimi wyzwania XXI wieku*. Warszawa: Wydaw. Ekonomiczne, 2001. ISBN 83-208-1350-6
- Juchnowicz M. (red.), *Elastyczne zarządzanie kapitałem ludzkim w organizacji wiedzy*. Warszawa: Difin, 2007. ISBN 978-83-7251-813-2
- Kaczmarczyk S., Zarys metodyki prac doktorskich i habilitacyjnych. *Kwartalnik Naukowy Wyższej Szkoły Bankowej w Poznaniu* 2006, nr 1 (30).
- Kaplan R.S., Norton D.P., *Strategiczna karta wyników, jak przenieść strategię na działanie*. Warszawa: Wydaw. Naukowe PWN, 2001. ISBN 9788301147464
- Morawska-Wilkowska A. (i in.), *Firma równa się różnorodność* [on-line]. Warszawa: Forum Odpowiedzialnego Biznesu, 2009 [Dostęp 05.02.2013]. Dostępny w World Wide Web: [http://odpowiedzialnybiznes.pl/public/files/Firma\\_Roznorodnosc.pdf](http://odpowiedzialnybiznes.pl/public/files/Firma_Roznorodnosc.pdf).
- Otto J., *Marketing relacji. Koncepcja i stosowanie*. Warszawa: C.H. Beck, 2001. ISBN 83-7110-780-3

- Pocztowski A., *Zarządzanie zasobami ludzkimi. Zarys problemów i metod*. Kraków: Wydaw. Antykwa, 1998. ISBN 83-87493-45-7.
- Probst G., Raub S., Romhardt K., *Zarządzanie wiedzą w organizacji*. Kraków: Oficyna Ekonomiczna, 2004. ISBN 83-88597-77-9.
- Sajkiewicz B., Woźniakowski A., Proinnowacyjne wynagradzanie w badaniach IPiSS. *Zarządzanie Zasobami Ludzkimi* [on-line]. IPiSS 2009, nr 2 [Dostęp 15.04.2012]. Dostępny w World Wide Web: <http://www.ipiss.com.pl/?zsl=proinnowacyjne-wynagradzanie-w-badaniach-ipiss>.
- Scott D.A. (i in.), *Przez innowację do wzrostu*. Przekł. Grzegorz Łuczkiwicz. Warszawa: PWN, 2010. ISBN 978-83-7526-708-2.
- Stabryła A. (red.), *Innowacyjność we współczesnych organizacjach*. Kraków: Akademia Ekonomiczna, 2005. ISBN 83-7252-267-7.
- Stępiak A., *Strategie przedsiębiorstw na obszarze Unii Europejskiej w zakresie zagranicznych inwestycji bezpośrednich*. Gdańsk: Uniwersytet Gdański, 2005. ISBN 83-89786-30-3.
- Szczakowski Z.J., *Meandry i wyzwania procesu globalizacji*. Łódź: Łódzkie Towarzystwo Naukowe, 2010. ISBN 978-83-60655-38-2.
- Woźniakowski A., *Globalizacja – różnorodność – zarządzanie talentami*. W: Borkowska S. (red.), *Zarządzanie talentami*. Warszawa: IPiSS, 2005.

**ROLA SYSTEMU INFORMACYJNEGO  
W ZARZĄDZANIU ORGANIZACJĄ  
W TURBULENTNYM OTOCZENIU**

*Jacek Unold*

**Abstrakt:** Turbulentne otoczenie organizacji cechuje się wysokim wskaźnikiem zmian o trudnym do przewidzenia charakterze. Dynamika takiego otoczenia jest niezależna od procesów wewnętrznych organizacji, podczas gdy dynamika samej organizacji zależy od przebiegu procesów w jej systemie informacyjnym. Dziś można przyjąć, że funkcje globalnego systemu informacyjnego pełni Internet, wraz ze swoją hipermedialną usługą, czyli WWW. W drugiej generacji WWW, czyli w Web 2.0, można zaobserwować wyraźną konwergencję obszarów i funkcji globalnego systemu informacyjnego i turbulentnego środowiska, jakim jest współczesna cyberprzestrzeń.

**Słowa kluczowe:** systemy informacyjne, Web 2.0, dynamika systemu, turbulentne otoczenie.

**JEL Classifications:** P47 – Performance and Prospects; L86 – Information and Internet Services; Computer Software; M15 – IT Management.

## **1. Wprowadzenie**

Dynamika systemu informacyjnego (SI) organizacji jest pochodną procesów zachodzących w podsystemie społecznym tego systemu. Dynamika otoczenia organizacji jest niezależna od jej procesów wewnętrznych. W przypadku występowania wysokiego wskaźnika zmian otoczenia i trudnego do przewidzenia kierunku tych zmian, mówi się o otoczeniu turbulentnym.

We współczesnej cyberprzestrzeni, a szczególnie w rzeczywistości Web 2.0, dokonuje się wyraźna konwergencja obszarów globalnego SI wraz z jego

podsystemem społecznym i turbulentnego środowiska funkcjonowania takiego SI. Dynamika zjawisk społecznych i technologicznych, jak np. tagowanie, folksonomia, syndykacja czy remiks, potwierdza wysoki stopień zaawansowania procesu tej konwergencji.

## 2. Koncepcje i kategorie systemu informacyjnego

Jak pisze Alfred Czermiński i in., [...] *w systemie zarządzania instytucją wyróżniamy podsystem informacyjno-decyzyjny, którego celem jest zapewnienie dopływu informacji niezbędnej kierownictwu dla sprawnych i ekonomicznie uzasadnionych decyzji*<sup>1</sup>. Podobne rozumienie systemu informacyjno-decyzyjnego zarządzania prezentuje Wojciech Jerzy Wesolowski<sup>2</sup>, a także Adam Nowicki, który mówi o [...] *potrzebie tworzenia sprawnie działających systemów informacyjno-decyzyjnych, wspieranych przez nowe generacje komputerowych systemów wspomaganie decyzji*<sup>3</sup>. Prezentowane podejście, uznając rolę rozwiniętej techniki komputerowej, wyraźnie podkreśla znaczenie procesu informacyjno-decyzyjnego w efektywnym zarządzaniu organizacją.

Dalej A. Nowicki<sup>4</sup> definiuje system informacyjno-decyzyjny zarządzania jako wyodrębniony czasowo i przestrzennie układ powiązanych ze sobą elementów, którymi są:

- procesy informacyjno-decyzyjne,
- strumienie informacji,
- techniczne środki magazynowania, przetwarzania i przekazywania informacji,
- podmioty zarządzania, tj. nadawcy i odbiorcy informacji i decyzji,
- problemy decyzyjne,
- strumienie decyzyjne.

Na bazie omawianego podejścia w literaturze polskiej powstało pojęcie *systemu informatycznego*, rozumiane jako wyodrębniona część systemu informacyjno-decyzyjnego, która z punktu widzenia przyjętych celów jest skomputeryzowana. W świetle podanych definicji można przyjąć, że pojęcie systemu informatycznego będzie związane z tymi aspektami systemu informacyjnego organizacji, które odnoszą się do jego struktury (komputer, oprogramowanie, sieci). Kiedy będzie mowa o funkcjach systemu, a więc o udziale człowieka (podsystem społeczny) i przebiegu procesów informacyjno-decyzyjnych, będzie analizowane znacznie szersze pojęcie systemu informacyjno-decyzyjnego.

---

<sup>1</sup> Czermiński A. (i in.), *Zarządzanie organizacjami*. Toruń: Wydaw. Dom Organizatora, 2002, s. 434.

<sup>2</sup> Wesolowski W.J., *Modele decyzyjne rozwoju techniki*. Warszawa: PWN, 1987.

<sup>3</sup> Nowicki A. (red.), *Systemy informacyjno-decyzyjne zarządzania*. Wrocław: Akademia Ekonomiczna, 1991, s. 5.

<sup>4</sup> Tamże, s. 13.

W terminologii angielskiej powszechnie używa się ogólnego określenia „system informacyjny” (*information system*). Warto przy tej okazji nadmienić za Edwardem Kolbuszem<sup>5</sup>, że pojęcie system informacyjny zostało po raz pierwszy zdefiniowane najprawdopodobniej w roku 1965 przez trzech Amerykanów: Edwina Churchila, Chrisa Kriebela i Adama Stedry’ego. Według nich [...] *system informacyjny w organizacji jest to sformalizowana kombinacja zasobów ludzkich i informacyjnych, umożliwiająca zbieranie, przechowywanie, wyszukywanie, komunikowanie i wykorzystanie danych w celu efektywnego zarządzania operacjami danej organizacji*. W definicji tej podkreśla się wyraźny związek między zarządzaniem organizacją a jej systemem informacyjnym.

Interesujące na tle tej klasycznej definicji wydaje się przytoczenie współczesnego rozumienia koncepcji systemu informacyjnego. W swoim ujęciu tego systemu Steve Benson i Craig Standing ograniczają się jedynie do podania jego elementów strukturalnych: ludzie, dane, procedury, środki techniczne, oprogramowanie oraz środki telekomunikacji<sup>6</sup>.

Według Roberta Vigdena i in.<sup>7</sup> SI jest to zestaw współpracujących elementów, tzn. ludzi, procedur i technologii, które mają za zadanie zbieranie, przetwarzanie, składowanie oraz dystrybucję informacji w celu wspomagania procesów decyzyjnych w organizacji. W tym ujęciu wyraźnie podkreśla się znaczenie funkcji informacyjno-decyzyjnych w procesie zarządzania organizacją. Koncepcję tę można uznać za pokrewną przytoczonej wcześniej idei systemu informacyjno-decyzyjnego zarządzania.

I wreszcie w kolejnym ujęciu David Avison i George Fitzgerald definiują ogólnie SI jako [...] *system ludzkiej aktywności (system społeczny), który może, choć nie musi, wykorzystywać systemy komputerowe*<sup>8</sup>. Sami autorzy podkreślają, że w tym podejściu chodzi o wyraźne uwypuklenie ludzkich i organizacyjnych aspektów funkcjonowania SI i podkreślenie, że nie wszystkie systemy informacyjne muszą bazować na technologii informatycznej. W literaturze przedmiotu powszechnie podkreśla się możliwość występowania trzech zasadniczych kategorii SI: prostych systemów manualnych (ang. *paper-and-pencil*), systemów nieformalnych (ang. *word-of-mouth*) oraz komputerowych SI (ang. *computer-based IS*)<sup>9</sup>.

Przeprowadzona powyżej analiza różnych ujęć i definicji SI prowadzi do interesującego wniosku. Niezależnie od proponowanego podejścia ludzie stanowią podstawowy podmiotowy element każdego systemu informacyjnego. Tak okre-

---

<sup>5</sup> Kolbusz E., *Analiza potrzeb informacyjnych przedsiębiorstw. Podstawy metodologiczne*. Szczecin: Uniwersytet Szczeciński, 1993, s. 150.

<sup>6</sup> Benson S., Standing C., *Information Systems: A Business Approach*. Milton: John Wiley & Sons, 2008, s. 6.

<sup>7</sup> Vigden R. (i in.), *Developing Web Information Systems*. Oxford: Butterworth Heinemann, 2002, s. 2.

<sup>8</sup> Avison D., Fitzgerald G., *Information Systems Development: Methodologies, Techniques and Tools*. New York: Mc-Graw Hill, 2008, s. 19.

<sup>9</sup> Zob. m.in. O'Brien J., *Management Information Systems*. McGraw-Hill/Irwin 2003, s. 6.

ślony komponent SI, obejmujący zbiór podmiotów danego systemu, tzn. nadawców i odbiorców informacji, można uznać za podsystem społeczny danego SI.

W cytowanej powyżej pracy<sup>10</sup> D. Avison i G. Fitzgerald podają przykłady dwóch typowych systemów informacyjnych, leżących na przeciwległych biegach, jeżeli chodzi o stopień komputeryzacji. Pierwszy przykład to system plac, będący jedną z pierwszych aplikacji technologii informacyjnej w obszarze organizacji i zarządzania. Drugi przykład to powstały w roku 1995 elektroniczny dom aukcyjny eBay. Wykorzystuje on strony WWW jako interfejs użytkownika i kojarzy oferty kupna i sprzedaży, przenosząc w cyberprzestrzeń tradycyjną koncepcję aukcji. Idea elektronicznej aukcji pozwala sprzedawcom i kupcom na nieograniczone rozproszenie geograficzne. W swej istocie dom aukcyjny eBay jest typowym SI, obejmującym ludzi, procedury, sprzęt, oprogramowanie, środki telekomunikacji oraz różne usługi towarzyszące. Rozwój tego typu systemów ilustruje coraz powszechniejszy proces ewolucji tradycyjnych rynków rozumianych jako pewne obszary fizyczne (ang. *marketplace*), w kierunku rynków określanych przez przestrzeń informacyjną (ang. *marketspace*)<sup>11</sup>.

Należy odnotować, że w literaturze przedmiotu spotyka się wiele różnych rodzajów typologii SI, opartych na różnych kryteriach podziału. Jednym z bardziej znanych kryteriów jest zakres spełnianych funkcji systemu zarządzania. Na przykład Ken Laudon i Jane Laudon<sup>12</sup> identyfikują cztery poziomy SI, czyli systemy:

- transakcyjne (ang. *transaction systems*),
- dla pracowników wiedzy i pracowników biurowych (ang. *knowledge work systems + Office systems*),
- informowania kierownictwa i wspomaganie decyzji (ang. *management IS + decision support systems*),
- dla najwyższego kierownictwa (ang. *executive IS*).

Z kolei Jerzy Kisielnicki<sup>13</sup> identyfikuje trzy generacje systemów informacyjnych:

- systemy transakcyjne,
- systemy informowania kierownictwa,
- systemy doradcze.

Te trzy generacje SI są powiązane z odpowiednimi systemami wspomagania, np. MIS (*management information systems*). Szczegółowa analiza różnorodnych

---

<sup>10</sup> Avison D., Fitzgerald G., dz. cyt., s. 5–6.

<sup>11</sup> Unold J., *Systemy informacyjne marketingu*. Wyd. 2. Wrocław: Wydaw. Uniwersytetu Ekonomicznego, 2009, s. 42.

<sup>12</sup> Laudon K.C., Laudon J.P., *Management Information Systems: Managing the Digital Firm*. New Jersey: Prentice Hall, 2010.

<sup>13</sup> Kisielnicki J., *MIS. Systemy informatyczne zarządzania*. Warszawa: Placet, 2008, s. 274.

typologii oraz technologicznych aspektów funkcjonowania SI wykracza poza ramy niniejszego opracowania.

### 3. Dynamika systemu informacyjnego a dynamika otoczenia

Dynamika systemu informacyjnego organizacji jest pochodną procesów zachodzących w podsystemie społecznym tego systemu. Tak zidentyfikowana dynamika systemu odzwierciedla zmiany w zasobach wiedzy i reprezentuje procesy uczenia się oraz zapominania<sup>14</sup>.

W tym ujęciu jako pojęcia podstawowe i determinanty omawianego zjawiska pojawiają się: wiedza, uczenie się i zapominanie (oduczanie się). Wiedzy zbiorowej nie można zrozumieć bez ogarnięcia i zrozumienia procesów komunikacyjnych między członkami zbiorowości<sup>15</sup>. Oznacza to, że procesy informacyjno-decyzyjne zbiorowości są wyznacznikiem dynamiki systemu, a ich specjalną kategorią są wymienione wcześniej procesy uczenia się i zapominania. Warto nadmienić, że uczenie się organizacji (*organizational learning*) jest metaforą wskazującą na sposób, w jaki organizacja adaptuje się do zmiennych warunków otoczenia.

Steve Cook i Doug Yanow<sup>16</sup> przedstawiają tzw. perspektywę kulturową omawianego pojęcia. Organizacyjne uczenie się jest to [...] *zdobycie, utrzymanie i zmienianie powszechnie rozumianych znaczeń określonych zjawisk poprzez [...] zbiorowe działania grupy*. Ujęcie to nawiązuje do uniwersalnej definicji dynamiki, gdzie jest mowa o zdolności działania. Zbiorowe działania są zatem kolejnym wyznacznikiem dynamiki SI organizacji.

Dynamika systemu informacyjnego organizacji, rozumiana klasycznie jako zdolność działania, będzie się odnosić do aktywności systemu. Stan działania systemu jest czasami określany w literaturze mianem systemu aktywności (*activity system*). Pojęcie systemu aktywności, wraz z pojęciem kultury organizacyjnej, wskazuje na kolejny wyznacznik dynamiki systemu. Jest to zjawisko określane jako tzw. umysł zbiorowy. Istnienie umysłu zbiorowego można zidentyfikować jedynie w systemie aktywności<sup>17</sup>, a dla wielu analityków pojęcia kultura organizacyjna i umysł zbiorowości są tożsame<sup>18</sup>.

Należy tu podkreślić, że już w 1895 r. Gustav Le Bon w swojej klasycznej *Psychologii tłumu* postawił tezę, że zbiorowość jest zjawiskiem w pierwszym rze-

---

<sup>14</sup> Eden C., Spender J.C., *Managerial and Organizational Cognition. Theory, Methods and Research*. London: Sage Publications, 1998, s. 15.

<sup>15</sup> Weick K.E., Roberts K.H., *Collective Mind in Organization: Heedful Interrelating on Flight Decks*. *Administrative Science Quarterly* 1993, No. 38, s. 357–381.

<sup>16</sup> Cook S.D.N., Yanov D., *Culture and Organizational Learning*. *Journal of Management Inquiry* 1993, No. 2, s. 373–390.

<sup>17</sup> Eden C., Spender J.C., dz. cyt., s. 19.

<sup>18</sup> Zob. m.in. tamże, s. 15.

dzie psychologicznym, a nie fizycznym, przy czym te dwa pojęcia nie muszą się wzajemnie wykluczać<sup>19</sup>. Dowolna liczba niezależnych, a nawet oddzielonych w przestrzeni jednostek może utworzyć zbiorowość, jeżeli jej członków połączy wspólna sprawa. Ta wspólna sprawa oznacza presję zbiorowości na jednostkę. Jak pisze Le Bon, [...] *już dzięki temu, że jednostki potrafiły wytworzyć tłum, posiadają one coś w rodzaju duszy zbiorowej. Dusza ta każe im inaczej myśleć, działać i czuć, aniżeli działała, myślała i czuła każda jednostka z osobna*. W związku z tym tłum nie jest sumą i średnią swych składników, lecz [...] *powstaje nowa substancja, o zupełnie innych właściwościach*<sup>20</sup>.

W latach 50. XX wieku H. Simon wyraźnie już dopuszcza istnienie „umysłu zbiorowości” (*collective mind*). Każdy podmiot, indywidualny czy zbiorowy, posiadający zdolność przetwarzania informacji, zdolność reakcji i samoregulacji, posiada „umysł”<sup>21</sup>. Obecnie przyjmuje się, że żywy organizm nie potrzebuje mózgu, aby zachowywać się inteligentnie. Inteligencja jest własnością wynikającą z odpowiedniego stopnia uporządkowania, co pozwala systemowi na przetwarzanie informacji. I tak, na podstawie koncepcji umysłu zbiorowego M. Wheatley wprowadza pojęcie inteligencji organizacyjnej<sup>22</sup>. Tak rozumiana inteligencja nie zależy od poziomu jej indywidualnych menedżerów czy ekspertów. Jest to cecha systemu zależna od tego, w jakim stopniu system jest otwarty na nową informację i jak szybko potrafi się do niej dostosować.

Jeżeli dynamikę SI organizacji określa się jako pochodną procesów zachodzących w podsystemie społecznym tego SI, to dynamika otoczenia organizacji jest niezależna od jej procesów wewnętrznych. Przez otoczenie organizacji należy rozumieć zbiór elementów, które wprawdzie nie należą do samej organizacji, ale których bezpośrednie oddziaływanie bądź zmiana właściwości może powodować zmianę stanu samej organizacji. Dynamika otoczenia będzie zatem pochodną zmian w czasie cech tego otoczenia. Przy stabilnym otoczeniu istotne dla organizacji cechy otoczenia pozostają zasadniczo niezmiennie. W przypadku występowania wysokiego wskaźnika zmian otoczenia i trudnym do przewidzenia kierunku tych zmian mówi się o otoczeniu turbulentnym<sup>23</sup>.

---

<sup>19</sup> Bon G. Le, *The Crowd: A Study of the Popular Mind*. Weare, NH, USA: Boomer Books, 2008.

<sup>20</sup> Tamże, s. 51.

<sup>21</sup> Simon H., Rationality as a Process and as Product of Thought. *American Economic Review* 1978, No. 68, s. 1–16.

<sup>22</sup> Wheatley M., *Finding Our Way: Leadership for an Uncertain Time*. San Francisco: Berrett-Koehler, 2006, s. 23, 98.

<sup>23</sup> Wang M., Sun Z., *Handbook of Research on Complex Dynamic Process Management: Techniques for Adaptability in Turbulent Environments*. Hershey, USA: Business Science Reference, 2009.



#### 4. Konwergencja SI i turbulentnego otoczenia w cyberprzestrzeni

Opisane powyżej teoretyczno-metodologiczne koncepcje systemu informacyjnego organizacji, jego dynamiki oraz dynamiki otoczenia organizacji znajdują swoje odniesienie metodologiczno-aplikacyjne w praktyce funkcjonowania cyberprzestrzeni, powszechnie dziś utożsamianej z Internetem i WWW.

Ogólnoświatowa sieć komputerowa, tzw. World Wide Web, w skrócie WWW lub Web, jest systemem wzajemnie powiązanych dokumentów hipertekstowych, dostępnych za pośrednictwem Internetu. Don Hoffman i Terence Novak definiują WWW w aspekcie przetwarzania informacji w globalnej sieci telekomunikacyjnej<sup>24</sup>. Według tych autorów World Wide Web jest to dynamicznie rozmieszczona sieć, o potencjalnie globalnym zasięgu, łącznie z towarzyszącym jej sprzętem i oprogramowaniem niezbędnym do uzyskania do niej dostępu, a pozwalająca firmom i konsumentom na:

- dostarczanie hipermedialnej zawartości i interaktywny dostęp do niej oraz
- komunikowanie się poprzez medium.

Robert Sebesta<sup>25</sup> definiuje WWW jako hipertekstowy, multimedialny sieciowy (TCP/IP) system informacyjny oparty na publicznie dostępnych, otwartych standardach (IETF i W3C). Inna definicja World Wide Web mówi, że jest to sieć kolekcji hiperlinków w Internecie<sup>26</sup>. Taka kolekcja użytecznych, wzajemnie powiązanych źródeł informacji często jest też nazywana „siecią informacji” lub „pajęczyną informacji” (*web of information*).

Spoiwem, które umożliwia zastąpienie tradycyjnego kontaktu między ludźmi kontaktem elektronicznym, wirtualnym, jest możliwość posługiwania się środkami multimedialnymi. Cecha interaktywności multimediiów jest ściśle związana z koncepcją hipertekstu – metodą dynamicznego wyszukiwania i gromadzenia informacji, umożliwiającą użytkownikowi w indywidualny sposób w pełni kontrolować przeszukiwanie danych.

Systemy hipermedialne stwarzają zupełnie nową perspektywę łączącą technologie, ludzi i organizacje. Ich informacyjny potencjał jest pochodną nowej perspektywy komunikacji i porozumiewania się, polegającej na zapewnieniu wielopłaszczyznowego kontaktu z odbiorcą. Polimorfizm zapewnia nową, nieznaną wcześniej formę symulacji zdarzeń, negocjacji i podejmowania decyzji. Hipermedia z natury swojej opierają się na intuicyjnym i kojarzeniowym mechanizmie wyszukiwania, przyjaznym użytkownikowi. Z uwagi na powyższe cechy

---

<sup>24</sup> Hoffman D.L., Novak T.P., *Marketing in Hypermedia Computer-Mediated Environment: Conceptual Foundations* [on-line]. 1995 [Dostęp 11.03.2011]. Dostępny w World Wide Web: <http://moe.ogsm.vanderbilt.edu/cmepaper.revision.july11.1995/cmepaper.html>.

<sup>25</sup> Sebesta R.W., *Programming the World Wide Web 2009*. London: Addison Wesley, 2009.

<sup>26</sup> Shelly G.B., Cashman T.J., Forsythe S.G., *Introduction to the World Wide Web*. Boston: Thomson Course Technology, 2009, s. 4.

systemy hipermedialne są również określane jako systemy zarządzania informacją asocjacyjną<sup>27</sup>.

Omawiane systemy stanowią również elastyczną metodę strukturalizacji wiedzy, która może być w pełni wykorzystana do implementacji i łączenia z innymi strukturami wiedzy. Dają możliwość dostępu do nieograniczonego audytorium, a do końca jeszcze nierozpoznane możliwości manipulowania obrazem i dźwiękiem stwarzają nowy rodzaj percepcji w cyberprzestrzeni. Ich informacyjne możliwości wynikają wreszcie z faktu zniesienia bariery odległości i czasu.

Wydaje się oczywiste, że w świetle przytoczonych na wstępie definicji systemu informacyjnego Internet, wraz z jego hipermedialną usługą, czyli WWW, pełni dziś funkcje globalnego systemu informacyjnego. Granice między funkcjami wewnętrznymi tak zdefiniowanego SI a jego otoczeniem zewnętrznym uległy ostatecznemu rozmyciu, a sama cyberprzestrzeń ma typowy charakter środowiska turbulentnego.

## 5. Przykłady aplikacji w obszarze Web 2.0

Cechy charakterystyczne drugiej generacji World Wide Web, określanej jako Web 2.0, bardzo wyraźnie wskazują na wzajemne przenikanie się różnych wzorców technologicznych, organizacyjnych i społecznych, i potwierdzają postępującą konwergencję takich pojęć, jak globalny system informacyjny wraz z jego podsystemem społecznym i turbulentne środowisko funkcjonowania takiego SI. W tym kontekście zostanie dokonana analiza trzech wybranych modeli i wzorców, spośród ośmiu opisujących zjawisko Web 2.0<sup>28</sup>:

1. Wykorzystanie zbiorowej inteligencji (ang. *harnessing collective intelligence*).
2. Dane jako następny *Intel* w środku (ang. *data is the next „Intel Inside”*).
3. Innowacja poprzez remiks (ang. *innovation in assembly*).
4. Bogate doświadczenia użytkownika (ang. *rich user experiences*).
5. Oprogramowanie łączące urządzenia (ang. *software above the level of a single device*).
6. Ustawiczny stan beta (ang. *perpetual beta*).
7. Wykorzystanie tzw. długiego ogona (ang. *leveraging the long tail*).
8. Lekkie modele i opłacalna skalowalność (ang. *lightweight models and cost-effective scalability*).

---

<sup>27</sup> Ennslin A., *Canonising Hypertext: Explorations and Constructions*. New, York: Continuum, 2007.

<sup>28</sup> Zob. Musser J., *Web 2.0: Principles and Best Practices*. O'Reilly Media, Inc., 2007; O'Reilly T., *What Is Web 2.0: Design Patterns and Business Models for the Next Generation of Software* [on-line]. 2005 [Dostęp 11.03.2011]. Dostępny w World Wide Web: <http://oreilly.com/lpt/a/6228>; Shuen A., *Web 2.0: A Strategy Guide*. Beijing, Cambridge: O'ReillyMedia Inc., 2009.

Jedną z ciekawszych aplikacji dotyczących nowatorskiego wykorzystania danych (wzorzec nr 2) jest używanie tagów, czyli tzw. tagowanie (ang. *tagging*). Polega ono na zastosowaniu słów kluczowych do własnego klasyfikowania obiektów w cyberprzestrzeni, np. zdjęć, zakładek, produktów. Ma to na celu ułatwienie procesu składowania i wyszukiwania tego typu obiektów. Tagi, wprawdzie tworzone przez indywidualnych użytkowników, są wykorzystywane przez całe społeczności wirtualne. Są one widoczne i dostępne dla innych, dlatego proces przeszukiwania tagów z reguły kończy się adaptacją części z nich na własny użytek, zgodnie z własnym rozumieniem pojęć. Jest to zatem realizacja jednego z naczelných hasel ery Web 2.0: *Ułatwiaj powstawanie zjawiska emergencji*<sup>29</sup>, sam zaś proces tagowania wiąże się nierozzerwalnie z aplikacją zasad wykorzystania inteligencji zbiorowej w cyberprzestrzeni oraz zbiorowej adaptacji.

Tagi, podobnie jak przypisy, dopiski itd., są zatem specyficzną formą interpretacji, podkreśleniem lub wydobyciem kontekstu oryginalnych danych. Zadaniem tagów nie jest zorganizowanie całej informacji dostępnej w cyberprzestrzeni w ścisłe kategorie. Chodzi raczej o zwiększenie wartości olbrzymiej ilości danych, które już zdołano zgromadzić w tej przestrzeni. Owo zwiększanie wartości może dokonywać się np. poprzez generowanie efektów pochodnych, dzięki zagregowanej zbiorowej inteligencji, pozyskiwanej właśnie z różnorodnych zbiorów danych. Ponadto tagowanie, w przeciwieństwie do ścisłej i odgórnej kategoryzacji, umożliwia proces wielokrotnych i zachodzących na siebie skojarzeń, podobnych do tych, jakie rzeczywistość zachodzą w mózgu. W odróżnieniu do ustrukturalizowanego sposobu definiowania nie zakłada z góry osiągnięcia określonego celu, nie narzuca też żadnych ograniczeń, jeżeli chodzi o dobór słów definiujących dany obiekt (np. fotografię na witrynie Flickr). Taki swobodny i elastyczny sposób definiowania pozwala na osiągnięcie bardziej naturalnych skojarzeń. Używanie tagów prowadzi zatem do systematyzacji i kategoryzacji informacji krążącej w sieci, a także produktów i usług, zgodnie z osobistymi potrzebami, poglądami i preferencjami. Systematyzacja i kategoryzacja należą zaś do podstawowych funkcji, jakich wymaga się od każdego systemu informacyjnego.

Co więcej, proces ten idzie jeszcze dalej, poza wymiar ściśle indywidualny. Publikowanie i wspólne użytkowanie tagów jest bowiem równocześnie istotnym elementem „uspołecznienia”, czyli tzw. socjalizacji (ang. *socialization*) treści informacyjnej generowanej przez użytkowników. Tagowanie jest zatem podstawowym procesem tworzenia tzw. folksonomii, czyli generowanych zespołowo otwartych systemów znakowania, systematyzacji i kategoryzacji. Tradycyjna klasyfikacja jest z założenia procesem przebiegającym w uprzednio zdefiniowanym i hierarchicznym systemie. Wszelkie hierarchie są definiowane w sposób scentralizowany i odgórny. Jest to model niezbyt przydatny do zdecentralizowanej, współuczestniczącej i mocno usieciowionej rzeczywistości cybernetycz-

---

<sup>29</sup> Shuen A., dz. cyt.

nej, szczególnie w wersji Web 2.0. Folksonomia, w odróżnieniu od tradycyjnej taksonomii, jest procesem spontanicznym i oddolnym, polegającym na zespolonej kategoryzacji witryn internetowych przy wykorzystaniu tagów, czyli dowolnie dobranych słów kluczowych. Jest definiowana jako [...] *generowana przez użytkownika klasyfikacja, nylaniająca się na drodze oddolnego konsensusu*<sup>30</sup>. Folksonomie cechuje [...] *podejście demokratyczne, pozwalające na ominięcie wielu kwestii politycznych czy etycznych, jakie cechują podejścia odgórne, centralnie sterowane*<sup>31</sup>. Termin folksonomia już na poziomie semantyki podkreśla zatem wpływ zbiorowości na procesy klasyfikacji. Folksonomie przyczyniają się do rozwoju wspólnego rozumienia pojęć, konsensusu w ramach danej społeczności, a nawet zaufania. Przede wszystkim jednak odwracają dotychczasowy porządek w obszarze systematykcji, strukturalizacji i determinizmu problemów decyzyjnych.

Stosowanie tagów czy tzw. chmurek tagów sprzyja rozwojowi kolejnego zjawiska. Klasyczne ontologie czy taksonomie mają pewien „punkt odcięcia”, poza którym dalsza specjalizacja nie znajduje już zastosowania z uwagi na nikłe zainteresowanie. W przypadku tagowania taka relacja nie zachodzi. Najmniejsza nawet przestrzeń słowotwórcza może zawierać tagi i słowa kluczowe, pochodzące z bardzo małych społeczności bądź nawet od indywidualnych użytkowników. To zaś zjawisko może wpływać na twórcze zagospodarowanie obszarów niszowych w cyberprzestrzeni, na przyciąganie nowych zainteresowanych, identyfikowanie unikalnych źródeł informacji itd.

Nowe, nieznanie wcześniej możliwości w tym zakresie są odzwierciedlane przez koncepcję tzw. długiego ogona (wzorzec nr 7), zaproponowaną w 2004 r. przez Chrisa Andersona<sup>32</sup>. Zauważył on, że pewna niewielka liczba blogów ma bardzo wiele linków prowadzących do siebie z innych blogów. Natomiast olbrzymia większość blogów, liczona w dziesiątkach milionów, ma tylko niewielką liczbę linków prowadzących z innych blogów. Te miliony blogów z niewielką liczbą linków, a dokładniej rozkład częstotliwości linków na blogi, to właśnie długi ogon.

Koncepcja długiego ogona określa zaś pewną statystyczną prawidłowość polegającą na tym, że w danej kategorii rynku sumaryczna wartość rynków niszowych jest większa od dominującego rynku masowego. Innymi słowy, posiadanie bardzo szerokiego asortymentu może zaowocować wygenerowaniem na pojedynczych, rzadko poszukiwanych pozycjach, sumarycznie większych obrotów niż te osiągnane na najpopularniejszych, masowo sprzedawanych towarach czy usługach.

---

<sup>30</sup> Wright A., *Folksonomy* [on-line]. 2004 [Dostęp 5.06.2011]. Dostępny w World Wide Web: [www.agwright.com/blog/archives/000900.html](http://www.agwright.com/blog/archives/000900.html).

<sup>31</sup> Sturtz D., *Categorization of the folksonomy* [on-line]. 2008 [Dostęp 5.08.2011]. Dostępny w World Wide Web: <http://davidsturtz.com/drebel/622/communal-categorization-the-folksonomy.html>.

<sup>32</sup> Anderson C., *The Long Tail. Wired* [on-line]. October 2004 [Dostęp 13.07.2011]. Dostępny w World Wide Web: <http://www.wired.com/wired/archive/12.10tail.html>.

Długi ogon odzwierciedla zatem zbiorową siłę tej niezliczonej liczby małych witryn internetowych. Rynki, które wcześniej były zbyt małe lub zbyt odległe, dzięki rozprzestrzenieniu globalnej sieci mogą teraz stanowić podstawowe źródło informacji, a także innych wartości: dochodu, rozrywki itd. Należy sięgać nie tylko po zasadniczą zawartość Internetu, należy sięgać do samych granic, czyli do obrzeży cyberprzestrzeni. Te obrzeża to właśnie długi ogon. Przykładem jest działanie domu aukcyjnego eBay, gdzie każdy pojedynczy akcjonariusz, z zaledwie kilkoma dolarami zainwestowanymi w drobne transakcje, jest elementem składowym tego długiego ogona w ogólnym biznesie cyberprzestrzeni. Podobnie Napster, jakkolwiek usunięty z sieci z przyczyn prawnych, zbudował swą sieć w oparciu o architekturę partycypacji: każdy pojedynczy użytkownik ładujący swe ulubione utwory stawał się w tym momencie serwerem. Wspólnie z każdym słuchaczem ściągającym te pojedyncze utwory stanowili fragment długiego ogona. Jest to jednocześnie odzwierciedlenie decentralizacji Weba oraz fragmentaryzacji (granulacji) danych i informacji: przedmiotem wymiany stały się nie całe płyty CD, lecz pojedyncze utwory. Elementem tej strategii jest stworzenie możliwości zakupu pojedynczych rozdziałów zamiast całych książek, indywidualnych artykułów zamiast całych magazynów czy czasopism itd.

Koncepcja długiego ogona znajduje szczególnie wyraźne zastosowanie w ogólnie pojętym obszarze pozyskiwania informacji, a więc zarówno w możliwościach docierania do unikalnych i trudno dostępnych źródeł informacji (perspektywa użytkownika/klienta), jak i możliwościach udostępniania informacji na rynkach niszowych (perspektywa producenta/reklamodawcy). Dotyczy to zatem również producentów i dystrybutorów różnego rodzaju usług informacyjnych. Należy pamiętać, że efektywne pozyskiwanie informacji, opartej zarówno na danych strukturalizowanych, jak i niestrukturalizowanych, jest jednym z większych wyzwań w procesie przetwarzania informacji. Dotyczy to również cyberprzestrzeni. Zaletą przestrzeni cyfrowej jest natomiast możliwość wykorzystania koncepcji długiego ogona w efektywnym kojarzeniu podaży informacji i popytu na nią ze strony cybernautów. Bardziej opłaca się np. zamiast pobierania opłat za dostęp do baz danych udostępniać je za darmo, wyświetlając za to dochodowe reklamy. Taką strategię przyjął m.in. PC World, udostępniając za darmo zasoby swojego archiwum. Pochodną tej strategii jest biznesowy model ery Web 2.0, zwany *freemium*, a przykładem Flickr. Idea *freemium* została zaproponowana w 2006 r.: *Udostępnij swoją usługę za darmo, możesz wzmocnić ją reklamą, pozyskuj nowych klientów poprzez marketing szeptany, sieci poleceń, marketingu w wyszukiwarkach itd., a dopiero potem zaoferuj swoim klientom dodatkowe płatne usługi lub rozszerzoną wersję serwisu*. Bodaj najlepiej tę zasadę zdyskontował Google, udostępniając w cyberprzestrzeni darmowe wyszukiwanie i jednocześnie generując aż 97% swoich dochodów z internetowej reklamy<sup>33</sup>.

---

<sup>33</sup> Manjoo F., The Search For a Rival. *Time*, August 31, 2009.

Kolejnym nowym zjawiskiem informacyjnym w dobie Web 2.0, łączącym wzorce nr 2 i 3, jest tzw. syndykacja. Dotychczasowy sposób pozyskiwania informacji polegał na jej aktywnym wyszukiwaniu, ewentualnie biernym przeglądaniu (skanowaniu) cyberprzestrzeni, a następnie „wyciągnięciu” (ang. *pull*) informacji znalezionej w Webie. Tymczasem ludzie od dziesięcioleci dokonują subskrypcji gazet i periodyków. Podobnie znacznie łatwiejszą formą pozyskiwania informacji na WWW jest jej prenumerowanie. W praktyce polega to na udostępnianiu pewnej części danej strony internetowej innej stronie. Syndykacja odnosi się zatem do tworzenia tzw. webowych kanałów informacyjnych, czyli zasileń informacyjnych ze stron, które udostępniają streszczenia ostatnio dodanych treści, np. nowych wiadomości albo postów na forum. Dostawca usługi informacyjnej może też udostępniać na swojej witrynie link do takiego kanału, a użytkownik może zamówić prenumeratę, używając odpowiedniego czytelnika. Klientem może być użytkownik, który przegląda informacje prasowe z wielu serwisów internetowych. Osoba ta posiada program zbierający informacje z wielu serwerów naraz i udostępniający te informacje w jednym miejscu, przedstawiając je wszystkie w jednym oknie na ekranie komputera. W tym przykładzie serwerami są serwisy gazet/czasopism, które udostępniają swoje artykuły/informacje dla czytelników/klientów.

Syndykacja jest bardzo powszechnym zjawiskiem w świecie rozrywki, w odniesieniu do programów telewizyjnych, artykułów, kreskówek, i była do tej pory raczej zjawiskiem nietypowym w innych dziedzinach. Jest to bowiem sprzedawanie tego samego dobra, czasami zremiksowanego lub przepakowanego, wielu różnym klientom, którzy z kolei integrują otrzymane (syndykowane) treści z innymi i dokonują ich redystrybucji. Syndykator zbiera i agreguje w jednym pakiecie oryginalne treści, a następnie oferuje je do publikacji. Na przykład, syndykator może się zajmować zabawnymi historyjkami obrazkowymi, dana gazeta otrzymuje od niego najświeższy zestaw różnych takich historyjek i wybiera te najbardziej interesujące do opublikowania. Trudno zrobić to z dobrami materialnymi, jak samochody czy sokowirówki, które mogą być sprzedane tylko jednemu klientowi.

Dobra cyfrowe, a więc bit i bajty informacji, istniejące pod postacią pakietów danych, mogą być dowolnie kopiowane i przenoszone oraz użytkowane przez miliony ludzi jednocześnie. Na takiej syndykacji zyskuje zarówno strona dostarczająca informacje, jak i strona je wykorzystująca i wyświetlająca. Druga ze stron w efektywny sposób dodaje ciekawą treść do swojej zawartości, przez co staje się atrakcyjniejsza dla użytkowników. Dla strony transmitującej syndykacja staje się darmową reklamą na wielu platformach jednocześnie, dzięki której generowany jest nowy ruch na stronie.

Syndykacja jest bardzo skutecznym mechanizmem wirusowej dystrybucji informacji w blogosferze. Jedno kliknięcie na pomarańczowy przycisk RSS powoduje, że użytkownik dostaje nagłówek powiadamiający, kiedy jego ulubiony autor napisał coś nowego na interesujący go temat. Kiedy użytkownik sam napi-

sze komentarz do jakiejś wypowiedzi, inicjuje w ten sposób działanie pętli sprzężenia zwrotnego. Czasami taki użytkownik pełni rolę „przywódcy idei”, a blogosfera działa jak urządzenie rezonansowe, wzmacniające te dominujące głosy.

Syndykacja może dziś dotyczyć również zbioru kompetencji organizacyjnych, *know-how* oraz procesów biznesowych, gdyż zbiory te mogą być również zdefiniowane w formie cyfrowej. Na przykład dana firma może oferować usługę zamawiania dóbr (koszyk) oraz dokonywania płatności wielu detalistom w cyberprzestrzeni. Przykładem syndykowanego systemu płatności, jednego z najbezpieczniejszych dziś w sieci, jest PayPal. Inna firma może syndykować platformę logistyczną czy platformę do nauczania na odległość, np. otwarta i bezpłatna platforma Moodle.

Syndykacja kompetencji w Web 2.0 jest nową formą otwartego, cyfrowego remiksowania (wzorzec nr 3). Mashupy i wirusowa dystrybucja skrywanych wcześniej sekretnych rozwiązań i przepisów firmy mogą zmienić konkurentów, partnerów, a także wiele małych i średnich firm w lojalnych użytkowników, generujących zyski i dzielących się nimi, zwiększając przy tym ekonomię skali i zasięg w sieci. W syndykowanej cyberprzestrzeni kluczowe umiejętności i potencjał przestają być ściśle chronioną tajemnicą handlową, lecz stają się usługami webowymi, które można sprzedać. Na przykład Amazon stosuje syndykację do wkomponowania swoich unikalnych rozwiązań technologicznych, m.in. systemu zamówień i przestrzeni magazynowej, w łatwy do obsługi system zakupów. Ten system jest dziś sprzedawany tysiącom sklepów internetowych. Potencjalna konkurencja została w ten sposób przekształcona w klientów i użytkowników. Spośród innych usług webowych firmy Amazon należy wymienić też syndykowany system dystrybucji informacji.

Wspomniany wyżej remiks treści informacyjnych i koncepcja tzw. mashup polega na możliwie maksymalnej granulacji (atomizacji) danych i informacji, a następnie na ponownej integracji tych zatomizowanych elementów celem wygenerowania nowych informacji. Najczęściej taka informacja jest znacznie lepiej strukturalizowana, a przez to bardziej użyteczna. Wynika to z tego, że cechą charakterystyczną zawartości cyfrowej jest możliwość podziału na czynniki pierwsze i ponownego składania w nowe całości. Projektowanie takie polega na podziale i udostępnieniu zawartości informacyjnej w możliwie najmniejszych elementach składowych. Im mniejsza taka jednostka podstawowa, tym więcej możliwości jej ponownego wykorzystania i zremisowania z innymi jednostkami. Dotyczy to np. możliwości operowania jednym utworem muzycznym, a nie całą płytą, pojedynczym artykułem, a nie całą gazetą. Taki proces może zresztą sięgać głębiej i dotyczyć danych fragmentów utworu (utworów), które następnie są remiksowane, tworząc zupełnie nowy utwór.

Zresztą właśnie w muzyce było to zjawisko znane od lat. Ostatnio opisywana koncepcja przeniknęła do sieci, a twórcy mogą teraz mikсовать, dopasowywać i wykorzystywać wielokrotnie różne kategorie webowych danych. Mówi

się dziś o tzw. granulacyjnej adresowalności treści informacyjnych<sup>34</sup>. Strona internetowa nie jest już dziś ostateczną jednostką informacyjną w sieci. Istnieją też indywidualne posty na poszczególnych blogach, jednostkowe elementy informacyjne na poszczególnych kanałach informacyjnych RSS, teksty na różnych Wiki itd. Tego typu treści reprezentują przyszłość wykorzystania informacji online. Im mniejszy komponent informacyjny, tym większy potencjał jego wykorzystania, większe możliwości remiksu, odnalezienia w sieci, dotarcia do rynków niszowych (zjawisko długiego ogona) itd. Prowadzi to do powstawania całego nowego ekosystemu, zwanego mashup, będącego kolejnym czynnikiem strukturalizującym problemy decyzyjne.

Niewyczerpany potencjał strukturalizacyjny w tym zakresie został niejako przy okazji odnotowany przez Vincenta Cerfa, uważanego za twórcę Internetu: *Wiemy, że nie mamy wyłączności na kreatywność. Jest wielu kreatywnych ludzi na całym świecie, setki milionów, i mogą oni wymyślać takie sposoby wykorzystania naszej platformy, o jakich nawet nam się nie śniło. Dlatego mashupy są wspaniałym sposobem umożliwiania ludziom odnajdywania nieznanym sposobów wykorzystania tej infrastruktury, którą my dostarczamy*<sup>35</sup>.

Dzięki mashupom zaczyna się zatem urzeczywistniać idea dostarczania usług webowych, oprogramowania i danych, praktycznie na żądanie użytkownika. Twórca Amazonu, Jeff Bezos, podkreśla: *Biorą oni po maleńkim kawałku z wielu firm i komponują je sprytnie w jedną całość... Wreszcie zobaczysz prawdziwy potencjał usług webowych*<sup>36</sup>. Zamiast tradycyjnego spojrzenia menedżerskiego J. Bezos widzi swój Amazon raczej jako zbiór nieograniczonych możliwości, z milionami użytkowników jako wdzięczną widownią. Z kolei dyrektor Google, Ed Schmidt, twierdzi, że firma nie ma ani takich zasobów, ani takich możliwości, aby stworzyć to wszystko, co dotychczas zrobiła. Powstało to w wyniku twórczej działalności społeczności deweloperów zainteresowanych Googlem. Schmidt zaleca zatem uczenie się od swoich użytkowników sztuki remiksu i kreacji nowych informacji, gdyż dopiero to otwiera nowe, nieprzewidywane nawet możliwości aplikacyjne i biznesowe.

## 6. Podsumowanie

Typowy system informacyjny składa się z następujących komponentów: ludzie, dane, procedury, środki techniczne, oprogramowanie oraz środki telekomunikacji. W zależności od zadań pełnionych w organizacji można mówić o różnych

---

<sup>34</sup> Musser J., dz. cyt.

<sup>35</sup> Perez J.C., Q&A: Vint Cerf on Google's Challenges Aspirations. *Computeworld*, November 25, 2005. Tłum. własne autora.

<sup>36</sup> Hof R., Mix, Match, and Mutate. *Business Week*, July 25, 2005. Tłum. własne autora.



kategoriach funkcjonalnych SI, np. systemy informacyjne zarządzania, systemy informacyjne marketingu, systemy informacyjne logistyki.

Innym kryterium podziału jest zakres stosowalności, dlatego można mówić o systemach informacyjnych mikroekonomicznych i makroekonomicznych. W świetle dynamicznego rozwoju cyberprzestrzeni należy tę typologię uzupełnić o kategorię globalnych systemów informacyjnych. Zidentyfikowanie kategorii globalnych SI ma decydujące znaczenie dla możliwości opisu i analizy procesów przetwarzania informacji w środowisku wykraczającym poza tradycyjnie rozumianą organizację czy system zarządzania odnoszony do poziomu przedsiębiorstwa.

I tak, we współczesnej cyberprzestrzeni, a szczególnie w rzeczywistości Web 2.0 dokonuje się wyraźna konwergencja obszarów globalnego SI, szczególnie jego podsystemu społecznego, z turbulentnym środowiskiem funkcjonowania takiego SI, a więc z samą cyberprzestrzenią. W tak zdefiniowanym środowisku informacyjnym trudno o jednoznaczne zidentyfikowanie granic organizacyjnych i rozdzielenie kategorii wnętrza zarządzanej jednostki i jej turbulentnego otoczenia. Dynamika takich zjawisk społecznych i technologicznych dzisiejszej cyberprzestrzeni, jak tagowanie, folksonomie, syndykacja czy remiks, potwierdza wysoki stopień zaawansowania procesu tej konwergencji.

## Literatura

- Anderson C., The Long Tail. *Wired* [on-line]. October 2004 [Dostęp 13.07.2011]. Dostępny w World Wide Web: <http://www.wired.com/wired/archive/12.10tail.html>.
- Avison D., Fitzgerald G., *Information Systems Development: Methodologies, Techniques and Tools*. New York: Mc-Graw Hill, 2008.
- Benson S., Standing C., *Information Systems: A Business Approach*. Milton: John Wiley & Sons, 2008.
- Bon G. Le, *The Crowd: A Study of the Popular Mind*. Weare, NH, USA: Boomer Books, 2008.
- Cook S.D.N., Yanov D., Culture and Organizational Learning. *Journal of Management Inquiry* 1993, No. 2, s. 373–390.
- Czermiński A. (i in.), *Zarządzanie organizacjami*. Toruń: Wydaw. Dom Organizatora, 2002. ISBN 83-7285-052-6.
- Eden C., Spender J.C., *Managerial and Organizational Cognition. Theory, Methods and Research*. London: Sage Publications, 1998.
- Ennslin A., *Canonising Hypertext: Explorations and Constructions*. New York: Continuum, 2007.
- Hof R., Mix, Match, and Mutate. *Business Week*, July 25, 2005.
- Hoffman D.L., Novak T.P., *Marketing in Hypermedia Computer-Mediated Environment: Conceptual Foundations* [on-line]. 1995 [Dostęp 11.03.2011]. Dostępny w World Wide Web: <http://moe.ogsm.vanderbilt.edu/cmepaper.revision.july11.1995/cmepaper.html>.
- Kisielnicki J., *MIS. Systemy informatyczne zarządzania*. Warszawa: Placet, 2008. ISBN 978-83-7488-138-8.

- Kolbusz E., *Analiza potrzeb informacyjnych przedsiębiorstw. Podstany metodologiczne*. Szczecin: Uniwersytet Szczeciński, 1993. ISBN 83-85798-03-X.
- Laudon K.C., Laudon J.P., *Management Information Systems: Managing the Digital Firm*. New Jersey: Prentice Hall, 2010.
- Manjoo F., The Search For a Rival. *Time*, August 31, 2009.
- Musser J., *Web 2.0: Principles and Best Practices*. O'Reilly Media, Inc., 2007; O'Reilly T., *What Is Web 2.0: Design Patterns and Business Models for the Next Generation of Software* [on-line]. 2005 [Dostęp 11.03.2011]. Dostępny w World Wide Web: <http://oreilly.com/lpt/a/6228>.
- Nowicki A. (red.), *Systemy informacyjno-decyzyjne zarządzania*. Wrocław: Akademia Ekonomiczna, 1991.
- O'Brien J., *Management Information Systems*. McGraw-Hill/Irwin 2003.
- Perez J.C., Q&A: Vint Cerf on Google's Challenges Aspirations. *Computerworld*, November 25, 2005.
- Sebesta R.W., *Programming the World Wide Web 2009*. London: Addison Wesley, 2009.
- Shelly G.B., Cashman T.J., Forsythe S.G., *Introduction to the World Wide Web*. Boston: Thomson Course Technology, 2009.
- Shuen A., *Web 2.0: A Strategy Guide*. Beijing, Cambridge: O'ReillyMedia Inc., 2009.
- Simon H., Rationality as a Process and as Product of Thought. *American Economic Review* 1978, No. 68, s. 1–16.
- Sturtz D., *Categorization of the folksonomy* [on-line]. 2008 [Dostęp 5.08.2011]. Dostępny w World Wide Web: <http://davidsturtz.com/drebel/622/communal-categorization-the-folksonomy.html>.
- Unold J., *Systemy informacyjne marketingu*. Wyd. 2. Wrocław: Wydaw. Uniwersytetu Ekonomicznego, 2009. ISBN 978-83-7695-004-4.
- Vigden R. (i in.), *Developing Web Information Systems*. Oxford: Butterworth Heinemann, 2002.
- Wang M., Sun Z., *Handbook of Research on Complex Dynamic Process Management: Techniques for Adaptability in Turbulent Environments*. Hershey, USA: Business Science Reference, 2009.
- Weick K.E., Roberts K.H., Collective Mind in Organization: Heedful Interrelating on Flight Decks. *Administrative Science Quarterly* 1993, No. 38, s. 357–381.
- Wesołowski W.J., *Modele decyzyjne rozwoju techniki*. Warszawa: PWN, 1987.
- Wheatley M., *Finding Our Way: Leadership for an Uncertain Time*. San Francisco: Berrett-Koehler, 2006.
- Wright A., *Folksonomy* [on-line]. 2004 [Dostęp 5.06.2011]. Dostępny w World Wide Web: [www.agwright.com/blog/archives/000900.html](http://www.agwright.com/blog/archives/000900.html).

## ROLA NADZORU KORPORACYJNEGO W ZAPOBIEGANIU KRYZYSOM

*Marek Matuszak*

**Abstrakt:** W artykule omówiono rolę nadzoru korporacyjnego w zapobieganiu kryzysom gospodarczym, zarówno w przedsiębiorstwie, jak i gospodarce. Artykuł oparty został na badaniach literaturowych. Przedstawiono w nim pojęcia nadzoru korporacyjnego, kryzysu oraz uwarunkowania skuteczności działania rady nadzorczej. Następnie przedstawiono zasady skutecznego nadzoru korporacyjnego określone przez OECD i rekomendacje dla redefiniowania tych zasad, wynikające z analizy doświadczeń z ostatniego światowego kryzysu finansowego.

**Słowa kluczowe:** nadzór korporacyjny, rada nadzorcza, zasady nadzoru korporacyjnego.

**JEL Classifications:** M0 – General; M14 – Corporate Culture; Social Responsibility.

### 1. Wprowadzenie

Celem artykułu jest przedstawienie roli nadzoru korporacyjnego w zapobieganiu kryzysom gospodarczym w skali gospodarki, a przede wszystkim w skali przedsiębiorstwa. Artykuł ma charakter teoretyczny i oparty został na badaniach literaturowych. W pierwszej części artykułu scharakteryzowano pojęcia nadzoru korporacyjnego i kryzysu. Następnie przedstawiono najważniejsze uwarunkowania wpływające na skuteczność działania podstawowej instytucji nadzoru korporacyjnego, jaką jest rada nadzorcza. W kolejnej części artykułu omówiono pokrótce instytucjonalną perspektywę postrzegania skuteczności działania instytucji nadzoru korporacyjnego, w której to akcentuje się znaczenie tzw. instytucji nieformalnych. W końcowej części artykułu przedstawiono zasady skutecznego

nadzoru korporacyjnego określone przez OECD oraz wnioski i rekomendacje dla redefiniowania tych zasad, wynikające z analizy doświadczeń z ostatniego światowego kryzysu finansowego.

## 2. Istota nadzoru korporacyjnego oraz kryzysu

Termin nadzór korporacyjny, podobnie jak termin kryzys, nie są pojęciami w pełni jednoznacznym. *Nadzór korporacyjny* stanowi ogół zewnętrznych i wewnętrznych, formalnych i nieformalnych reguł i mechanizmów działania i kontroli spółki kapitałowej, których celem jest osiągnięcie celów ich właścicieli (akcjonariuszy). Przedstawione powyżej bardzo szerokie ujęcie nadzoru korporacyjnego jest wręcz równoznaczne z formułowanym w literaturze z zakresu zarządzania ogólnym pojęciem nadzoru<sup>1</sup>. Jakkolwiek wydaje się, że tak szerokie ujęcie tworzy bardzo interesującą perspektywę badawczą, to problematyka nadzoru korporacyjnego koncentruje się najczęściej wokół analizy problemów i relacji pomiędzy właścicielami i menedżerami<sup>2</sup> oraz problemów działania jego podstawowej instytucji, jaką jest rada nadzorcza. Obszar problemowy związany z działaniem nadzoru korporacyjnego poszerza się często o problemy relacji między większością najważniejszych interesariuszy.

*Spółki kapitałowe* stanowią prawne formy działania różnego typu przedsiębiorstw – międzynarodowych i krajowych, publicznych i prywatnych, dużych i małych czy należących do różnych sektorów. W związku z powyższym, a także z uwagi na fakt, że istnieje wiele odmian tych spółek, reguły i mechanizmy działania nadzoru korporacyjnego mogą być i są zróżnicowane<sup>3</sup>.

Bardziej nieostrym niż pojęcie nadzoru korporacyjnego jest pojęcie kryzysu. O kryzysie można mówić zarówno w odniesieniu do gospodarki, jak i każdego z jej podmiotów, co przy próbach poszukiwania jego przyczyn stawia na porządku dziennym potrzebę rozumienia relacji i zależności pomiędzy kryzysa-

---

<sup>1</sup> Patrz: Trocki M., *Grupy kapitałowe. Tworzenie i funkcjonowanie*. Warszawa: Wydaw. Naukowe PWN, 2004, s. 295.

<sup>2</sup> Problemy związane z rozdziałem własności i władzy w dużych przedsiębiorstwach podjęli już w 1932 r. A. Berle i G. Means. W latach 60. zaczęła powstawać teoria agencji, która traktowana jest jako jedna z koncepcji teoretycznych ładu korporacyjnego. W teorii tej przedsiębiorstwo traktowane jest jako sieć kontraktów, a problem agencji związany jest z: 1) konfliktem między przełożonym i agentem, 2) wysokimi kosztami nadzoru. Teoria agencji bada najefektywniejsze w tej sytuacji formy kontraktu. Szerzej na temat teorii agencji patrz np. Eisenhardt K., *Agency Theory, An Assessment and Review*. *Academy of Management Review* 1989, Vol. 14, No. 1.

<sup>3</sup> Szczegółne zainteresowanie mechanizmami oraz skutecznością działania nadzoru korporacyjnego wzbudzają przede wszystkim wielkie przedsiębiorstwa międzynarodowe, w tym w szczególności wielkie banki. Z uwagi na rozliczne odmienności instytucjonalne, bardzo interesująca wydaje się problematyka działania i uwarunkowań skuteczności działania nadzoru korporacyjnego w krajach postsocjalistycznych transformujących swe gospodarki.

mi w obu tych obszarach. Kryzysy gospodarcze<sup>4</sup>, w wymiarze zarówno gospodarki, jak i podmiotu gospodarczego, mogą mieć różne przyczyny, mogą się różnie manifestować i być różnie oceniane. Pojęcie kryzysu jest do pewnego stopnia kategorią subiektywną, zależną od oceniającego oraz od przyjmowanych przez niego kryteriów oceny zjawisk. Stany kryzysowe gospodarek i tworzących je podmiotów gospodarczych (przedsiębiorstw) są stopniowalne<sup>5</sup>. Najbardziej jednoznaczne sposoby ich określania wypracowane zostały, jak się wydaje, na gruncie analizy finansowej przedsiębiorstw, w postaci ocen stanu finansowego przedsiębiorstw. Na podstawie tych ocen, wskazujących różne poziomy finansowego zagrożenia bezpieczeństwa obrotu gospodarczego, określa się stany krytyczne, które uzasadniają podejmowanie wobec przedsiębiorstw zewnętrznych działań prawnych. Działania te przybierają różne formy procedur upadłościowych<sup>6</sup>, przy czym „łżejsze” stany kryzysowe przedsiębiorstw nie wymagają uruchamiania takich procedur. Pojęcie kryzysu jest zatem bardzo rozciągliwe, a stany kryzysowe w przedsiębiorstwach traktowane są obecnie wręcz jako zjawisko powszechne i normalne. Nie zmienia to jednak faktu, że kryzysy traktowane są zazwyczaj jako zjawiska groźne, stanowiące potencjalne zagrożenie bytu przedsiębiorstwa, choć czasem fakt ich pojawienia się umożliwia i ułatwia procesy jego odradzania się.

Stany kryzysowe w gospodarce, podobnie jak jej dobra czy zła kondycja, charakteryzują się szeregiem wskaźników makroekonomicznych, takich jak tempo wzrostu PKB, poziom bezrobocia czy inflacji. Stany gospodarek i tworzących je przedsiębiorstw (podmiotów gospodarczych) są współzależne, choć charakter tych relacji jest niezwykle złożony i wielowymiarowy. Obecnie, wraz z postępującymi procesami amerykańskiej (globalizacji) krajów i gospodarek, postępującymi zmianami w charakterze struktur i powiązań podmiotów gospodarczych, można stwierdzić, że kryzysy i problemy jednego wielkiego przedsiębiorstwa (korporacji) mogą stanowić zagrożenia i wywoływać kryzysy nawet w skali gospodarki globalnej. Z punktu widzenia konsekwencji makroekonomicznych szczególne znaczenie przypisuje się jednak stanowi finansów największych w skali świata przedsiębiorstw sektora finansowego (banków), zwłaszcza gdy stanowią one znaczące źródło zasilania przedsiębiorstw w niezbędne im zasoby finansowe<sup>7</sup> lub też stanowią znaczące źródło finansowania konsumpcji.

---

<sup>4</sup> Kryzys to sytuacja, w której istnieje/powstaje zagrożenie dla podstawowych celów, wartości czy interesów przedsiębiorstwa lub gospodarki. Zwalczanie kryzysów wymaga zazwyczaj podejmowania radykalnych działań „pod presją czasu”. Szerzej patrz np. Wikipedia.

<sup>5</sup> Istnieje obszerna literatura dotycząca źródeł, dynamiki i konsekwencji kryzysów oraz zalecanych sposobów ich łagodzenia czy/i zwalczania.

<sup>6</sup> W polskim prawie podstawowym aktem prawnym regulującym kwestie upadłości przedsiębiorstw jest *Ustawa z dnia 28 lutego 2003 r. – Prawo upadłościowe i naprawcze*. Tekst jedn. Dz.U. 2009, nr 175, poz. 1361.

<sup>7</sup> Alternatywnym sposobem pozyskiwania przez przedsiębiorstwa niezbędnych kapitałów, który zmniejsza ich zależność od banków, jest pozyskiwanie tych kapitałów z rynku.

Próby wyjaśnienia ostatnich światowych kryzysów wskazują, że ich źródła tkwiły w kryzysach w dużych przedsiębiorstwach sektora finansowego (bankach).

### 3. Znaczenie nadzoru korporacyjnego dla przedsiębiorstw i gospodarek

W literaturze formuluje się pogląd, że jakkolwiek dwa ostatnie kryzysy światowe miały nieco odmienne przyczyny, to u ich źródeł leżały niesprawności w systemie nadzoru korporacyjnego dużych przedsiębiorstw sektora finansowego. Wybuchające w nich z tego powodu kryzysy przenosiły się do kolejnych przedsiębiorstw i powodowały kryzysy w skali gospodarki światowej. Za źródła światowego kryzysu lat 2000–2002 uznaje się przede wszystkim konsekwencje nieujawnianych w stosownym czasie (tj. czasie pozwalającym na podjęcie skutecznych środków zaradczych) oszustw, malwersacji i nadużyć popełnianych przez najwyższe kierownictwa niektórych firm, co możliwe było m.in. dzięki stosowaniu w nich przez stosunkowo długi czas tzw. kreatywnej księgowości. Powszechnie znanymi przykładami tego rodzaju działań były praktyki stosowane np. w Enronie. Źródła ostatniego kryzysu, którego początki przypadają na lata 2005–2006, kojarzone są natomiast z konsekwencjami nieodpowiedzialnej, nadmiernie ryzykownej polityki kierownictw wielu banków. Choć można wskazać sporo obszarów, wymiarów i jednostkowych przykładów takiej nieodpowiedzialności, to przyjmuje się, że kryzys ten spowodowało załamanie na amerykańskim rynku kredytów hipotecznych, którego przyczyną było powszechne udzielanie przez banki nadmiernie ryzykownych kredytów. Za przyczynę tego kryzysu można zatem uznać niedostatki nadzoru nad działaniami banków podejmujących nadmiernie ryzykowne działania<sup>8</sup>. Upoważnia to do sformułowania ogólniejszego stwierdzenia, że nadzór korporacyjny odgrywa istotną rolę jako regulator procesów gospodarczych w skali przedsiębiorstwa i gospodarki, a do jego podstawowych zadań należy zapobieganie wszelkiego rodzaju zagrożeniom i kryzysom, które okazać się mogą groźne zarówno dla samego przedsiębiorstwa, jak i gospodarki – lokalnej lub światowej. Przytoczone powyżej przykłady odnoszą się do kryzysów wywołanych niesprawnością nadzoru korporacyjnego w największych światowych przedsiębiorstwach, co prowadziło do kryzysów gospodarczych w skali światowej. Nie pomniejsza to jednak znaczenia problematyki skuteczności nadzoru korporacyjnego w mniejszych przedsiębiorstwach, nawet gdy wynikające stąd konsekwencje odczuwane są jedynie w skali lokalnej.

---

<sup>8</sup> Patr. np. Peszko A., Użyteczność nadzoru korporacyjnego w zapobieganiu kryzysom gospodarki globalnej. W: Urbanek P. (red.), *Nadzór korporacyjny w warunkach kryzysu gospodarczego*. Łódź: Wydawnictwa Uniwersytetu Łódzkiego, 2010, s. 65–82.

#### 4. Determinanty skuteczności działania instytucji nadzoru korporacyjnego

Zasadniczym celem tworzenia struktur władzy i zarządzania w przedsiębiorstwie jest dążenie do zapewnienia mu najlepszych warunków do osiągnięcia wysokiej efektywności przy osiąganiu stojących przed nim zadań – zarówno w perspektywie krótko-, jak i długookresowej. Wiąże się to z budowaniem odpowiednich zasobów i zdolności pozwalających przeciwstawiać się przedsiębiorstwu, z odpowiednim wyprzedzeniem i za pomocą adekwatnych środków i sposobów działania, wszelkim zagrożeniom, tzn. sytuacjom kryzysowym i kryzysom. Istota budowania skutecznych struktur władzy i zarządzania, jak ujmuje to Jan Jeżak, sprowadza się do rozstrzygnięcia [...] *w jaki sposób dokonać podziału zadań, kompetencji i odpowiedzialności pomiędzy organy lub osoby odpowiedzialne za nadzór i organy lub osoby odpowiedzialne za bieżące zarządzanie*<sup>9</sup>.

Zgodnie z regulacjami polskiej *Ustawy z dnia 15 września 2000 r. Kodeks spółek handlowych*<sup>10</sup>, w tradycyjnej spółce akcyjnej (korporacji) podstawowymi organami władzy i zarządzania są:

- walne zgromadzenie akcjonariuszy (WZA),
- rada nadzorcza (RN),
- zarząd (Z).

Między wymienionymi organami istnieje system wzajemnych powiązań, który zapewniać ma spójny i skuteczny system zarządzania, zapewniający nadzór właścicieli/akcjonariuszy nad działaniami zarządu. Każdy z wymienionych organów spółki ma ustawowo przypisane zakresy kompetencji i odpowiedzialności.

Właściciele – dawcy kapitału (akcjonariusze) mają prawo do podejmowania wszelkich najważniejszych decyzji dotyczących spraw spółki, nie wklajając się bezpośrednio w bieżące zarządzanie. Do najważniejszych należą decyzje:

- dotyczące trwania i kształtu spółki,
- dotyczące podziału nadwyżki finansowej,
- w sprawie powoływania członków rady nadzorczej.

Rada nadzorcza jest organem odpowiedzialnym za nadzór nad działalnością spółki. Swe uprawnienia nadzorcze wykonuje ona poprzez:

- stały nadzór nad działalnością spółki we wszystkich dziedzinach jej działalności, jakkolwiek nie ma prawa do wydawania zarządowi wiążących poleceń dotyczących prowadzenia spraw spółki,
- powoływanie i odwoływanie członków zarządu,

<sup>9</sup> Jeżak J., Rada nadzorcza a sytuacja kryzysowa w spółce. W: Urbanek P. (red.), *Nadzór korporacyjny w warunkach kryzysu gospodarczego*. Łódź: Wydawnictwa Uniwersytetu Łódzkiego, 2010, s. 52.

<sup>10</sup> Dz.U. 2000, nr 94, poz. 1037.

- gdy przewiduje to statut, wyrażanie zgody na podejmowanie przez zarząd określonych czynności.

Zarząd prowadzi sprawy spółki i reprezentuje ją na zewnątrz. W zakresie jego kompetencji i odpowiedzialności mieści się również organizowanie wewnętrznego nadzoru i kontroli nad prowadzonymi działaniami.

Skuteczność działania instytucji nadzoru, czyli rady nadzorczej, jest determinowana oddziaływaniem wielu czynników, zarówno formalnych, jak i nieformalnych. Podstawową kwestią determinującą jakość i skuteczność działania rady nadzorczej jest, jak się wydaje, kwestia, w czym interesie działa rada nadzorcza. Pomimo pozornej oczywistości odpowiedzi na to pytanie, sprawa ta nie jest wcale tak oczywista. Zgodnie z KSH, rada nadzorcza działa w interesie spółki. Członkowie rady nadzorczej są jednak jednocześnie przedstawicielami (agentami) właścicieli i z tego powodu oczekuje się od nich, by dbali o ich interesy. Sytuacja taka nie rodzi problemów, gdy spółka należy tylko do jednego właściciela. Jednak w sytuacji, gdy jest wielu właścicieli, pojawiać się mogą konflikty interesów – zarówno na wspomnianym powyżej tle, jak i, co może być również tego odzwierciedleniem, np. w kwestii oceny pracy zarządu. Właściciele spółki mogą mieć bowiem różne wyobrażenia o długofalowych celach spółki, akceptowanym poziomie podejmowanych przez zarząd ryzyk czy o sposobach i efektywności działania spółki. Dla sposobu i skuteczności działania nadzoru właścicielskiego istotne znaczenie ma zatem struktura akcjonariatu. Z problemem struktury akcjonariatu wiąże się również ważne zagadnienie faktycznego przestrzegania praw i interesów tzw. akcjonariuszy mniejszościowych. Ignorowanie ich praw jest niewątpliwie wyrazem wadliwego działania spółki i jej organów, a podejmowane przez akcjonariuszy większościowych decyzje (podobnie jak decyzje rady nadzorczej) mogą naruszać ich interesy czy nawet przyczyniać się np. do kreowania przez zarząd (przy akceptacji przez radę nadzorczą) strategii czy kierunków rozwoju spółki niezgodnych z interesami wszystkich właścicieli (akcjonariuszy). Rada nadzorcza stanowi zatem forum ścierania się interesów różnych grup właścicieli, co powoduje, że interes spółki nie jest kategorią w pełni obiektywną i stanowi *wypadkową siły jej właścicieli*<sup>11</sup>. Fakt ten może wywierać wpływ na sposób postrzegania i wykonywania jej statutowych uprawnień. W literaturze ugruntowany jest jednak pogląd, że istnieje pozytywna zależność między stopniem niezależności rady nadzorczej od właścicieli a uzyskiwanymi przez spółkę wynikami<sup>12</sup>.

---

<sup>11</sup> Problemy te mogą być widoczne w spółkach międzynarodowych, gdy pewne decyzje podejmowane są (w sposób jawny lub zakamuflowany) z uwzględnieniem interesu kraju udziałowca (udziałowców). Do tej kategorii zaliczyć można np. decyzje o przenoszeniu pomiędzy krajami zakładów wytwórczych spółki.

<sup>12</sup> Patrz np. Daily C., Dalton D., Bankruptcy and Corporate Governance. The Impact of Board composition and Structure. *Academy of Management Journal* 1994, Vol. 37.



Rada nadzorcza, jak wspomniano powyżej, wykonuje swe uprawnienia nadzorcze, z których wprost wynika jej bezwzględna odpowiedzialność za zapobieganie powstawaniu wszelkim poważniejszym sytuacjom kryzysowym, poprzez swe dwa podstawowe uprawnienia:

- obowiązek sprawowania nadzoru nad wszystkimi działaniami spółki,
- kształtowanie składu zarządu.

Obowiązek sprawowania nadzoru nad działaniami spółki, bliżej niesprecyzowany w kodeksie, nakłada na nią niezmiernie obszerny zakres powinności. Nadzór dotyczyć powinien więc przede wszystkim oceny:

- efektywności wykorzystywanych w spółce kapitałów,
- obecnych i przyszłych zagrożeń,
- poziomu ryzyka realizowanych (i przygotowywanych) strategii działań,
- poziomu ryzyka stosowanych narzędzi<sup>13</sup> i sposobów zarządzania,
- stopnia społecznej odpowiedzialności prowadzonych działań<sup>14</sup>.

Nieadekwatne oceny i diagnozy w tych przykładowo wymienionych obszarach nadzoru nad działaniami zarządu spółki mogą prowadzić do sytuacji sprzyjającej powstawaniu, pogłębianiu się czy/i rozprzestrzenianiu zjawisk kryzysowych w związku z wadliwym czy spóźnionym wykonywaniem przez zarząd swych funkcji. Tak szeroki, zróżnicowany i wyspecjalizowany zakres powinności i zadań rady nadzorczej wskazuje, że kluczowym czynnikiem jej właściwego działania, tzn. faktycznego i rzetelnego wypełniania funkcji nadzoru, jest stosowna wiedza i doświadczenie jej członków. Niezmiernie ważne, szczególnie w przypadku działania przedsiębiorstw postsocjalistycznych<sup>15</sup>, są również cechy osobowościowe oraz systemy wartości i motywy działań osób wykonujących te funkcje. Znaczenie wszystkich wspomnianych powyżej czynników ujawnia się przede wszystkim w sytuacjach kryzysowych, gdy organy nadzoru stają wobec konieczności dokonywania szybkich, zdecydowanych i radykalnych działań mogących zapobiec powstaniu lub/i rozwojowi kryzysu.

---

<sup>13</sup> Jako przykład posłużyć mogą poważne kłopoty wielu polskich firm, które dość powszechnie korzystały z tzw. opcji, choć jak się okazało, ich wiedza o działaniu tego instrumentu była bardzo niewielka.

<sup>14</sup> Przykładem może być przenoszenie produkcji do krajów tańszych, powodujące niekorzystne zjawiska społeczne (wzrost poziomu bezrobocia) w kraju, z którego zabierana jest produkcja. Za inny aspekt tego problemu można potraktować akceptację korporacji dla często bardzo złych warunków pracy w najbiedniejszych krajach.

<sup>15</sup> Pierwszym problemem wydają się specyficzne, czasem bardzo różnokierunkowe interesy właścicieli i członków rad nadzorczych (szczególnie w spółkach z udziałem Skarbu Państwa) związane z fazą tzw. chaosu transformacyjnego. Kolejnym problemem wydają się kompetencje przedstawicieli właścicieli w radach nadzorczych w związku z koniecznością obsadzenia wielkiej liczby stanowisk, w sytuacji braku odpowiednio przygotowanych (wiedza i doświadczenie) do pełnienia tych funkcji kadr.

W literaturze zauważa się również<sup>16</sup>, że właściwe wykonywanie funkcji nadzoru wymaga zazwyczaj współpracy rady nadzorczej z zarządem – szczególnie przy przygotowywaniu i realizowaniu przygotowywanych przez zarząd strategii działań spółki.

Powolywanie, odwoływanie i zawieszanie członków zarządu stanowi drugą kompetencję rady nadzorczej, poprzez którą zapewnia się nadzór nad działaniem spółki. Z kompetencją tą wiąże się niezwykle istotne uprawnienie, polegające na kształtowaniu systemu motywacji, w tym także systemu i wysokości wynagrodzeń członków zarządu. Znaczenie tego uprawnienia wynika z faktu, że rada nadzorcza ma dzięki temu bezpośredni wpływ na kształtowanie systemu bodźców skłaniających menedżerów do określonych typów zachowań<sup>17</sup>, kształtujących w istocie cały system bodźców w przedsiębiorstwie. Od charakteru tego systemu zależy sposób i siła powiązania interesów menedżerów z interesami spółki i jej właścicieli. Dobre systemy motywacji skłaniają menedżerów do efektywnej pracy na rzecz spółki, podczas gdy złe pozwalają im wręcz pasywnieć na spółce<sup>18</sup>.

Należy jeszcze zwrócić uwagę na fakt, że zawodowi menedżerowie posiadają szeroką wiedzę i duże doświadczenia zarządcze pozwalające im wypracować sobie określoną – silną pozycję wobec rady nadzorczej<sup>19</sup>. W praktyce ważny jest zatem rzeczywisty charakter relacji między radą nadzorczą i zarządem. Zdarzają się bowiem sytuacje, że rady nadzorcze są zdominowane przez zarządy, a relacje nadzoru i kontroli są wtedy wręcz odwrócone<sup>20</sup>.

## 5. Instytucjonalna perspektywa skuteczności działania instytucji nadzoru korporacyjnego

W przeprowadzonej powyżej krótkiej analizie podstawowych uwarunkowań skuteczności działania podstawowej instytucji nadzoru korporacyjnego (właścicielskiego), tj. rady nadzorczej, uwzględniono przede wszystkim tzw. uwarun-

---

<sup>16</sup> Patrz np. Jeżak J., dz. cyt., s. 57.

<sup>17</sup> W jednej z niedawno prywatyzowanych dużych spółek Skarbu Państwa odwołanie prezesa zarządu nastąpiło m.in. z tego powodu, że zarzucono mu celowe działanie na szkodę spółki oraz dopuszczanie do wyciekania tajemnic firmy na skutek prowadzonej przez niego polityki zatrudniania osób z kręgu konkurencji.

<sup>18</sup> Wyniki badań empirycznych dotyczących nadzoru korporacyjnego w polskich przedsiębiorstwach przedstawione są np. w opracowaniu *Efektywny nadzór korporacyjny*. Warszawa: PWE, 2002, patrz też np. Gruszczyński M., *Corporate governance and financial performance of companies in Poland* [on-line]. Warsaw School of Economics [Dostęp 11.10.2012]. Dostępny w World Wide Web: <http://www.sgh.waw.pl/instytuty/zes/wp> czy Urbanek P. (red.), dz. cyt.

<sup>19</sup> Pomijam problem łączenia stanowisk w radzie nadzorczej i zarządzie.

<sup>20</sup> Wskazać można wiele przyczyn takiego stanu rzeczy. Sytuacja taka może wynikać np. ze słabości rady nadzorczej. Sytuacja dominacji zarządu nad radą może zostać również uznana za korzystną dla obu tych organów z uwagi na obopólne wynikające stąd dla stron korzyści.

kowania (instytucje) formalne. Tworzą je zasadniczo regulacje prawne i cały system zapewniający ich poszanowanie. Stanowią one ważny, ale nie jedyny rodzaj uwarunkowań determinujących skuteczność działania instytucji nadzoru korporacyjnego. Drugim rodzajem uwarunkowań jest oddziaływanie tzw. instytucji nieformalnych, których znaczenie akcentowane jest szczególnie przez nurt tzw. nowej ekonomii instytucjonalnej (NEI). Przyjęcie do analizy problemu perspektywy NEI<sup>21</sup> pozwala zatem poszerzyć prowadzoną analizę o mniej eksponowane w tradycyjnych ujęciach wątki. Chodzi tu przede wszystkim o uwzględnienie wpływu i znaczenia oddziaływania instytucji nieformalnych<sup>22</sup> oraz formułowanych na gruncie tego podejścia założeń behawioralnych.

W nowej ekonomii instytucjonalnej podkreśla się siłę i znaczenie oddziaływania instytucji nieformalnych, tj. ukształtowanych historycznie, dominujących w danych przestrzeniach społeczno-gospodarczych typów interakcji społecznych, które określają specyficzne motywacje i cechy zachowań ekonomicznych ludzi i podmiotów gospodarczych<sup>23</sup>. Instytucje nieformalne mają wobec instytucji formalnych charakter pierwotny, a ich znaczenie polega na tym, że wpływają one na sposób, w jaki postrzegany jest i wykorzystywany istniejący system prawny. Określają one w zasadzie aksjologię oraz moralne i etyczne podstawy ładu ekonomicznego i działań gospodarczych. Jeśli przyjąć, że istotę gospodarki wolnorynkowej stanowią przedsiębiorcze działania jednostek i podmiotów gospodarczych, nagradzane premią za skuteczne działania (zysk), to nie ulega wątpliwości, że istnieje wiele odmian tej gospodarki, w których imperatyw osiągnięcia zysku (korzyści materialnych) oraz dopuszczalnych i sankcjonowanych normami społecznymi sposobów jego osiągnięcia jest różny. Stwierdzenie to zachowuje swą adekwatność w stosunku do sytuacji istniejącej w różnych przedsiębiorstwach (korporacjach). Tak więc nawet w ramach analogicznej konstrukcji prawnej możliwe są daleko idące odmienności zarówno w postrzeganiu jej ograniczeń, jak i akceptowanym charakterze podejmowanych działań.

Na gruncie nowej ekonomii instytucjonalnej formułuje się również bardziej realistyczne niż na gruncie ekonomii klasycznej założenia behawioralne. Przyjmuje się więc, że zachowania ludzi (zatem i przedsiębiorstw) cechuje zarówno racjonalizm, jak i pogoń za zyskiem<sup>24</sup>. W obu przypadkach wyróżnia się jednak ich różne poziomy, przy czym najpowszechniejsze stany to:

<sup>21</sup> Nowa ekonomia instytucjonalna stanowi bardzo rozległy i niejednorodny nurt, którego spoiwem jest pojęcie i znaczenie przypisywane instytucjom. Patrz np. Hockuba Z., Nowa ekonomia instytucjonalna – czy zdominuje nasze myślenie w rozpoczynającym się stuleciu? *VII Kongres Ekonomistów Polskich* 2001, sesja I, zeszyt 2. NEI traktować można jako *sui generis* zarządzanie.

<sup>22</sup> Na poziomie zarządzania wpływ nowej ekonomii instytucjonalnej przejawia się m.in. w docenianiu problematyki kultury organizacyjnej

<sup>23</sup> Szerzej na temat instytucji patrz np. North D., Institutions. *Journal of Economic Perspectives* 1991, Vol. 5, No. 1.

<sup>24</sup> Williamson O., *Ekonomiczne instytucje kapitalizmu. Firmy, rynki, relacje kontraktowe*. Warszawa: Wydaw. Naukowe PWN, Warszawa 1998, s. 56–65.

- ograniczona racjonalność – co oznacza, że zachowania ludzi są racjonalne, ale w granicach wyznaczonych wiedzą, doświadczeniami, schematami myślenia, naciskami otoczenia itp.,
- oportunizm – co oznacza przebiegłe działanie zmierzające przede wszystkim do osiągnięcia własnych korzyści. Istnieje wiele odmian oportunizmu – od mniej lub bardziej szkodliwych zaniechań (tzn. np. uchylanie się od rzetelnego wykonania swych powinności) do wyrafinowanego kłamstwa lub/i oszustwa, mogącego prowadzić do powstawania różnorodnych, poważnych, negatywnych konsekwencji.

Powyższe założenia behawioralne wskazują, jak ważne znaczenie odgrywa kontekst aksjologiczny, który określa, w ramach formalnych regulacji prawnych, faktyczny charakter akceptowalnych działań i zachowań członków rady nadzorczej, a także zachowania właścicieli zmierzających do osiągnięcia swych celów. W tym też kontekście na podkreślenie zasługuje pogląd wielu przedstawicieli nowej ekonomii instytucjonalnej, w tym Douglasa Northa, że oddziaływanie instytucji nieformalnych ma równe lub nawet większe znaczenie niż oddziaływanie instytucji formalnych.

## 6. Zasady nadzoru korporacyjnego w świetle regulacji OECD

Znaczenie problematyki skuteczności nadzoru korporacyjnego dla bezpieczeństwa i skuteczności działania współczesnych dużych przedsiębiorstw (korporacji) wpłynęło na powstanie wielu zasad, kodeksów czy zbiorów dobrych praktyk, których przestrzeganie ma zapewnić skuteczne działanie instytucji nadzoru korporacyjnego. Do takich kodeksów należą *Zasady nadzoru korporacyjnego OECD*<sup>25</sup>. Celem zasad sformułowanych przez OECD jest [...] *pomaganie w ocenie i udoskonalaniu ram prawnych, instytucjonalnych i regulacyjnych, które mają wpływ na nadzór właścicielski [...] zarówno w krajach członkowskich OECD, jak i w krajach nie będących członkami tej organizacji*. W swym założeniu stanowią one pomocny, stosowany dobrowolnie instrument sprzyjający budowaniu skutecznych praktyk nadzoru korporacyjnego. W dokumencie tym zaznacza się jednak, że nie istnieje jeden właściwy model dobrego nadzoru korporacyjnego. Zasady te, wraz pojawieniem się nowych problemów lub/i dostrzeżeniem ich słabości, są sukcesywnie udoskonalane.

Cytowane zasady<sup>26</sup> dotyczą pięciu obszarów oddziaływania nadzoru korporacyjnego. W każdym obszarze sformułowana jest zasada podstawowa, którą

---

<sup>25</sup> *Zasady nadzoru korporacyjnego OECD*. OECD, Ministerstwo Skarbu Państwa 2004.

<sup>26</sup> Należy zaznaczyć, że w OECD opracowano osobno *Zasady nadzoru korporacyjnego dotyczące spółek publicznych*.

uzupełnia pewna liczba wspierających ją bardziej szczegółowych zaleceń. Zasady te przedstawiono w tabeli 1.

Tab. 1. Obszary i zasady nadzoru korporacyjnego OECD

Obszar	Zasada podstawowa	Liczba zaleceń
Zapewnienie podstawy do skutecznych ram nadzoru korporacyjnego	Ramy nadzoru korporacyjnego powinny promować przejrzyste oraz skutecznie działające rynki, powinny być zgodne z literą prawa oraz wyraźnie wskazywać na podział zakresu obowiązków między różnymi władzami nadzorczymi, regulacyjnymi oraz wykonawczymi.	4
Prawa wspólników/akcjonariuszy oraz najważniejsze funkcje właścicielskie	Ramy nadzoru korporacyjnego powinny chronić prawa wspólników/akcjonariuszy oraz ułatwiać wykonywanie ich praw.	7
Równoprawne traktowanie wspólników/akcjonariuszy	Ramy nadzoru korporacyjnego powinny zapewniać równoprawne traktowanie wszystkich wspólników/akcjonariuszy, włącznie ze wspólnikami/akcjonariuszami mniejszościowymi i zagranicznymi. Wszyscy wspólnicy/akcjonariusze powinni mieć możliwość uzyskania rzeczywistej rekompensaty w przypadku naruszenia ich praw.	3
Rola interesariuszy w procesach nadzoru korporacyjnego	Ramy nadzoru korporacyjnego powinny uznawać prawa interesariuszy, ustanowione przez prawo i nabyte w drodze obopólnych porozumień, oraz sprzyjać aktywnej współpracy pomiędzy spółkami i interesariuszami, zmierzającej do tworzenia wartości ekonomicznej, miejsc pracy oraz trwałej rentowności przedsiębiorstw, funkcjonujących w oparciu o zdrowe podstawy finansowe, do działania na rynku.	6
Jawność i przejrzystość	Ramy nadzoru korporacyjnego powinny gwarantować terminowe publikowanie przez spółki precyzyjnych informacji, odnoszących się do wszystkich istotnych spraw dotyczących tych spółek, w tym informacji na temat sytuacji finansowej, wyników, struktury właścicielskiej kapitału i nadzoru sprawowanego nad spółką.	6
Zakres odpowiedzialności organu spółki	Ramy nadzoru korporacyjnego powinny gwarantować spółce odpowiednie ukierunkowanie strategiczne, efektywne monitorowanie procesów zarządzania przez organ spółki oraz odpowiedzialność finansową organu spółki wobec samej spółki i jej wspólników/akcjonariuszy	6

Źródło: *Zasady nadzoru korporacyjnego OECD*. OECD, Ministerstwo Skarbu Państwa 2004, s. 17–26.

Wskutek ostatnich kryzysów ponownie wzrosło zainteresowanie problematyką skuteczności działania nadzoru korporacyjnego w zapobieganiu kryzysom. Zaowocowało to powstaniem wielu opracowań dotyczących tego tematu. Poniżej przedstawiono najistotniejsze konkluzje zawarte w opublikowanym w 2009 r. raporcie OECD na temat ujawnionych niedostatków nadzoru korporacyjnego w bankach<sup>27</sup>. W raporcie stwierdza się, że sformułowane zastrzeżenia mają szerszy zakres odniesienia niż tylko do instytucji finansowych, choć makroekonomiczny wpływ złego zarządzania ryzykiem jest w nich niewątpliwie bardziej znaczący.

Główną konkluzję raportu stanowi stwierdzenie, że [...] *przyczyny kryzysu finansowego mogą być kojarzone w dużej mierze z zaniedbaniami oraz słabościami rozwiązań nadzoru korporacyjnego* [...] [stosowane praktyki] *nie uchroniły instytucji finansowych przed podejmowaniem nadmiernego ryzyka.* [...] *Systemy zarządzania ryzykiem okazywały się w wielu przypadkach zawodne z powodu stosowanych procedur nadzoru korporacyjnego* [...] [co] *wchodzi w zakres odpowiedzialności organów nadzoru korporacyjnego.* Analizy pokazały, że [...] *w wielu przypadkach zaobserwowano brak spójności i dysharmonię pomiędzy systemami bodźców, zarządzaniem ryzykiem i wewnętrznym systemem kontroli.* Przy analizie przyczyn kryzysów nacisk został położony na aspekty behawioralne i zarządcze, tzn. jakie i jak wykorzystywane były informacje, a nie na aspekty techniczne.

Zgodnie ze stwierdzeniami zawartymi w raporcie<sup>28</sup>, przeanalizowane dane sugerują następujące przyczyny wybuchu kryzysów:

1. Zarządzanie ryzykiem:

- uwaga (nadzoru) skupiona była na wewnętrznej kontroli dotyczącej raportów, nie zaś na analizie szerszego kontekstu zarządzania ryzykiem,
- finansowe zamieszanie ujawniło poważne zaniedbania zarówno na szczeblu zarządzania wewnętrznego, jak i roli nadzoru w kontrolowaniu tego ryzyka<sup>29</sup>:
  - pomimo możliwości identyfikacji zagrożeń już w 2006 r. zaniechano podejmowania środków zaradczych,
  - dyrektorzy ds. dywersyfikacji (CDO) nie rozumieli zagrożeń tkwiących w narzędziach, którymi się posługiwali,
  - rady nie kontrolowały skutków implementacji wdrażanych decyzji strategicznych,
  - ignorowano znaczenie tzw. stress-testów,

---

<sup>27</sup> Kirkpatrick G., *The Corporate Governance Lessons from the Financial Crisis*. Financial Market Trends, OECD 2009.

<sup>28</sup> Zagadnienia te omawia szerzej np. Jerzemowska M., *Zasady nadzoru korporacyjnego OECD w świetle globalnego kryzysu finansowego*. W: Urbanek P. (red.), *Nadzór korporacyjny w warunkach kryzysu gospodarczego*. Łódź: Wydawnictwa Uniwersytetu Łódzkiego, 2010, s. 37–50.

<sup>29</sup> W raporcie stwierdza się, że firmy, które uniknęły problemów, stosowały spójne i kompleksowe podejście do zarządzania ryzykiem, a rady angażowały się bardziej w dialog z zarządem.

- zawodził przekaz informacji o poziomie ryzyka podejmowanych działań<sup>30</sup>,
- niski prestiż i status personelu oceniającego poziom ryzyka w porównaniu do handlowców utrudniał lub uniemożliwiał narzucanie bardziej rygorystycznego systemu kontroli ryzyka działań i sprzyjał bezkrytycznemu zwiększaniu sprzedaży bez uwzględniania wszystkich tego konsekwencji.

## 2. System wynagrodzeń i bodźców:

- odegrał kluczową rolę w wywoływaniu zaburzeń (nierównowagi finansowej),
- wynagrodzenia dyrektorów zarządzających (CEO) nie były związane z wynikami firm<sup>31</sup>,
- systemy wynagrodzeń nie były weryfikowane, a ich struktury premiowały osiągnięcie sukcesów krótkoterminowych,
- nie prowadzono analiz nad określaniem wpływu stosowanych schematów wynagrodzeń na bieżącą sytuację firmy,
- negatywne następstwa stosowanych systemów wynagrodzeń pojawiały się także na poziomie wykonywania funkcji sprzedaży i handlu:
  - systemy bonusów skłaniały do podejmowania nadmiernych ryzyk, nie skłaniając przy tym do stosowania bardziej elastycznych rozwiązań,
  - pojawiające się straty brały na siebie banki i udziałowcy, ich sprawcy nie byli nimi obciążani<sup>32</sup>.

W raporcie stwierdza się, że wraz z rozprzestrzeniającym się kryzysem wiele rad nadzorczych zintensyfikowało, z dobrym skutkiem, swą aktywność, choć nawyki i umiejętności zarządzania ryzykiem nie są głęboko zakorzenione w firmach i stanowi to raczej słabszą stronę działalności rad nadzorczych. W zasadzie krytycznie oceniono również działania agencji ratingowych, podobnie jak i umiejętność korzystania z ich usług przez niektóre firmy. W jednym z końcowych wniosków stwierdza się także, że w zasadzie nie ma powszechnie akceptowanych zasad rachunkowych dotyczących zarządzania ryzykiem.

---

<sup>30</sup> Według cytowanego w omawianym opracowaniu raportu KPMG, tylko 46% badanych członków komisji audytowych było bardzo zadowolonych z istniejących w ich firmach systemów identyfikacji ryzyka, a tylko 38% było bardzo zadowolonych z otrzymywanych raportów na temat ryzyka. Kirkpatrick G., dz. cyt., s. 11.

<sup>31</sup> Powszechnie znane są bulwersujące przypadki: 1) przeznaczania publicznych środków pomocowych na wypłaty premii dla kierownictw banków, 2) tolerowania wysokich wynagrodzenia „za straty”.

<sup>32</sup> W raporcie sformułowane są wynikające z tego stanu rzeczy zalecenia, w których stwierdza się, że: 1) struktura bodźców powinna równoważyć różne interesy, 2) cele finansowe stanowiące podstawę premiowania powinny być ustalane na bazie pomiaru ryzyka.

## 7. Podsumowanie

W artykule przedstawiono wybrane zagadnienia dotyczące roli nadzoru korporacyjnego w zapobieganiu kryzysom, które to kryzysy przekształcać się mogą w lokalne lub światowe kryzysy gospodarcze.

O skuteczności działania nadzoru korporacyjnego decydują dwie grupy czynników: regulacje (instytucje) formalne i regulacje (instytucje) nieformalne. Regulacje formalne stwarzają ramy prawne, które określają formalne reguły nadzoru korporacyjnego. Podstawową instytucją nadzoru korporacyjnego jest rada nadzorcza. Wykonuje ona swe funkcje nadzorcze poprzez powoływanie i odwoływanie członków zarządu oraz stały nadzór nad działalnością spółki we wszystkich dziedzinach jej działalności. Fundamentalne znaczenie regulacji (instytucji) nieformalnych polega zaś na tym, że określają one aksjologiczne oraz moralne i etyczne podstawy ładu korporacyjnego, które przesądzają o tym, jaka jest praktyka działań tego organu.

Z uwagi na mikro- i makroekonomiczne znaczenie problematyki efektywności działania instytucji nadzoru korporacyjnego istnieje wiele zasad i kodeksów, które mają ułatwiać przedsiębiorstwom (korporacjom) tworzenie skutecznych rozwiązań w tym zakresie. W artykule przedstawiono zasady nadzoru korporacyjnego sformułowane przez OECD, a także główne wnioski, wynikające również z raportu OECD, na temat niedostatków tych zasad i wpływu nadzoru korporacyjnego w bankach na powstanie ostatniego światowego kryzysu. Z tego oraz innych opracowań wysnuć można ogólny wniosek, że główną przyczyną ostatnich kryzysów były niesprawności w działaniu nadzoru korporacyjnego w największych bankach. Kryzysy te wybuchały jednak w większym stopniu nie z powodu słabości regulacji formalnych, lecz raczej sposobu wypełniania nałożonych na organy nadzoru obowiązków. Można zatem sformułować tezę, że zawodziły raczej aksjologiczne i moralne podstawy ładu korporacyjnego.

## Literatura

- Daily C., Dalton D., Bankruptcy and Corporate Governance. The Impact of Board composition and Structure. *Academy of Management Journal* 1994, Vol. 37.
- Efektowny nadzór korporacyjny*. Warszawa: PWE, 2002. ISBN 83-208-1377-8.
- Eisenhardt K., Agency Theory, An Assessment and Review. *Academy of Management Review* 1989, Vol. 14, No. 1.
- Gruszczyński M., *Corporate governance and financial performance of companies in Poland* [online]. Warsaw School of Economics [Dostęp 11.10.2012]. Dostępny w World Wide Web: <http://www.sgh.waw.pl/instituty/zes/wp>.
- Hockuba Z., Nowa ekonomia instytucjonalna – czy zdominuje nasze myślenie w rozpoczynającym się stuleciu? *VII Kongres Ekonomistów Polskich* 2001, sesja I, zeszyt 2.



- Jerzemowska M., Zasady nadzoru korporacyjnego OECD w świetle globalnego kryzysu finansowego. W: Urbanek P. (red.), *Nadzór korporacyjny w warunkach kryzysu gospodarczego*. Łódź: Wydawnictwa Uniwersytetu Łódzkiego, 2010.
- Jeżak J., Rada nadzorcza a sytuacja kryzysowa w spółce. W: Urbanek P. (red.), *Nadzór korporacyjny w warunkach kryzysu gospodarczego*. Łódź: Wydawnictwa Uniwersytetu Łódzkiego, 2010.
- Kirkpatrick G., *The Corporate Governance Lessons from the Financial Crisis*. Financial Market Trends, OECD 2009.
- North D., Institutions. *Journal of Economic Perspectives* 1991, Vol. 5, No. 1.
- Peszko A., Użyteczność nadzoru korporacyjnego w zapobieganiu kryzysom gospodarki globalnej. W: Urbanek P. (red.), *Nadzór korporacyjny w warunkach kryzysu gospodarczego*. Łódź: Wydawnictwa Uniwersytetu Łódzkiego, 2010.
- Trocki M., *Grupy kapitałowe. Tworzenie i funkcjonowanie*. Warszawa: Wydaw. Naukowe PWN, 2004. ISBN 83-01-14188-3.
- Williamson O., *Ekonomiczne instytucje kapitalizmu. Firmy, rynki, relacje kontraktowe*. Warszawa: Wydaw. Naukowe PWN, Warszawa 1998. ISBN 83-01-12392-3.
- Zasady nadzoru korporacyjnego OECD*. OECD, Ministerstwo Skarbu Państwa 2004.

#### **Akty prawne**

- Ustawa z dnia 15 września 2000 r. Kodeks spółek handlowych*. Dz.U. 2000, nr 94, poz. 1037.
- Ustawa z dnia 28 lutego 2003 r. – Prawo upadłościowe i naprawcze*. Tekst jedn. Dz.U., 2009, nr 175, poz. 1361.



## ALTERNATYWNE METODY ROZSTRZYGANIA SPORÓW W SPRAWACH GOSPODARCZYCH

*Tadeusz Leczykiemicz*

**Abstrakt:** Spory w sprawach gospodarczych są przejawem sytuacji kryzysowych, jakie mogą dotknąć przedsiębiorstwa ze sobą współpracujące. Rozwiązują się je w trybie postępowania przed właściwym sądem powszechnym (wydziałem gospodarczym) lub w formie rozstrzygnięć alternatywnych, do których zalicza się postępowanie polubowne (arbitrażowe), mediacyjne oraz pojednawcze (ugodowe). Elementem zarządzania sporami w sprawach gospodarczych jest więc dokonywanie wyboru między postępowaniem sądowym a postępowaniem alternatywnym, z uwzględnieniem kryteriów wynikających z uwarunkowań prawnych, ekonomicznych, czasowych i wizerunkowych spierających się podmiotów gospodarczych.

**Słowa kluczowe:** sprawy gospodarcze, sądy powszechne, sądy gospodarcze, alternatywne rozstrzyganie sporów gospodarczych, postępowanie polubowne, postępowanie arbitrażowe, postępowanie mediacyjne.

**JEL Classifications:** K41 – Litigation Process; L14 – Transactional Relationships; Contracts and Reputation; Networks; M1 – Business Administration.

### 1. Wprowadzenie

Zjawiska kryzysowe (sytuacje kryzysowe, kryzysy) o podłożu gospodarczym, do jakich może dochodzić między współdziałającymi podmiotami, mogą być zainicjowane przez różne czynniki, do których można zaliczyć m.in. relacje prawno-ekonomiczne. Powstające wówczas spory gospodarcze są przyczyną zagrożenia egzystencji podmiotów gospodarczych. Prowadzą bowiem do utraty ich stabilności, a nawet – w skrajnym przypadku – do bankructwa, upadłości i zniknięcia

z przestrzeni rynkowej (np. jako konsekwencja niewypłacalności). Ograniczają dotychczasową przewidywalność zdarzeń (wynikających m.in. z zawartych umów, kontraktów) oraz poczucie kontroli nad nową sytuacją. Zagrożają osiągnięciu podstawowych celów podmiotów gospodarczych oraz realizacji ich funkcji i zadań na skutek trudności w uzyskiwaniu oczekiwanych strategicznych i operacyjnych wyników finansowych, korzystnych – ilościowych i jakościowych – wskaźników ekonomicznych. Zakłócają normalny przebieg różnych procesów i przerywają ciągłość rutynowego działania. Często mają charakter medialnych zjawisk kryzysowych pogarszających wizerunek i reputację podmiotów gospodarczych w oczach opinii społecznej.

Niekiedy zdarza się, że podmioty gospodarcze nie potrafią się przeciwstawić destrukcyjnym skutkom sytuacji kryzysowej (kryzysu) powstającym na skutek prowadzenia działalności gospodarczej. Często przyczyną tego jest niewystarczający poziom kompetencji przedsiębiorców (menedżerów) i specjalistów branżowych, także prawników (adwokatów, radców prawnych) obsługujących organizacje oraz zawodowych arbitrów i mediatorów w zakresie rozstrzygnięcia sytuacji kryzysowych (kryzysów) o podłożu gospodarczym. A przecież kryzysy mogą się stać także czynnikiem mobilizującym podmioty gospodarcze do podjęcia działań prowadzących do złagodzenia negatywnych skutków i stworzenia szans na ich przekształcenie w sukces.

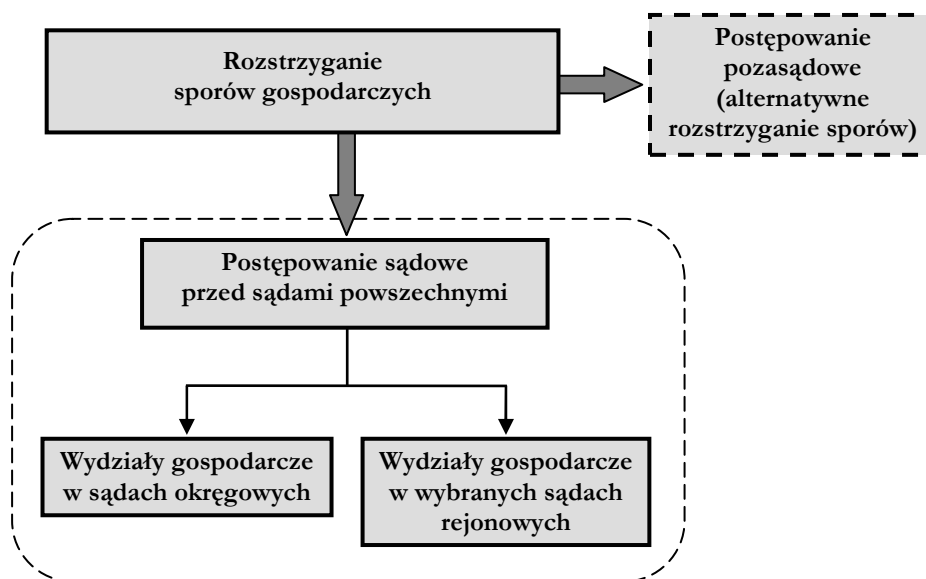
Istotnego znaczenia nabiera zatem proces zarządzania sporami gospodarczymi. Inicjuje go podjęcie decyzji, czy ich rozstrzygnięcie ma być prowadzone w trybie postępowania przed sądem powszechnym czy też w formie postępowania pozasądowego. W tym alternatywnym rozstrzygnięciu sporów gospodarczych (*alternative dispute resolution* – ADR) wykorzystuje się przede wszystkim postępowanie polubowne (arbitrażowe) oraz postępowanie mediacyjne i pojednawcze (ugodowe). Dzięki oczywistym zaletom (np. profesjonalizm rozwiązywania zjawisk kryzysowych w kwestiach gospodarczych, dobrowolność, dyskretność, szybkość rozstrzygnięcia, niższe koszty) zdobywają one w krajach Unii Europejskiej coraz większe uznanie. Dają bowiem nie tylko szanse na rozwiązanie korzystniejsze dla każdej ze stron sporu, lecz także pozwalają na stworzenie pomiędzy nimi więzi nowego typu, które zachęcają do dalszej i być może szerszej współpracy biznesowej.

## 2. Rozstrzygnięcie sporów gospodarczych w trybie postępowania sądowego

Spory gospodarcze powstają w stosunkach prawno-ekonomicznych między podmiotami współpracującymi w sprawach gospodarczych. Art. 479<sup>1</sup> § 1 k.p.c. określa, że sprawami gospodarczymi są sprawy ze stosunków cywilnych między przedsiębiorcami, w zakresie prowadzonej przez nich działalności gospodarczej. Natomiast § 2, pkt. 1–4 tego artykułu ustala, że sprawami gospodarczymi są także sprawy:

1. ze stosunku spółki oraz dotyczące roszczeń, o których mowa w art. 291–300 i art. 479–490 ustawy z dnia 15 września 2000 r. Kodeks spółek handlowych (Dz. U. nr 94, poz. 1037, z późn. zm.),
2. przeciwko przedsiębiorcom o zaniechanie naruszania środowiska i przywrócenie do stanu poprzedniego lub naprawienie szkody z tym związanej oraz zakazanie lub ograniczenie działalności zagrażającej środowisku,
3. należące do właściwości sądów na podstawie przepisów o ochronie konkurencji, prawa energetycznego, prawa telekomunikacyjnego, prawa pocztowego oraz przepisów o transporcie kolejowym,
4. przeciwko przedsiębiorcom o uznanie postanowień wzorca umowy za niedozwolone.

Zarządzanie sporami gospodarczymi jest specyficzną sytuacją decyzyjną związaną z działaniami naprawczymi podejmowanymi przez podmioty w związku z występowaniem sytuacji kryzysowych (kryzysów) w działalności gospodarczej. W ramach procesu zarządzania sporami gospodarczymi podmioty gospodarcze podejmują decyzje dotyczące przywrócenia stanu równowagi oraz dalszego istnienia w przestrzeni rynkowej i rozwoju, ale przede wszystkim co do sposobu rozstrzygnięcia sporu gospodarczego w postępowaniu sądowym lub w postępowaniu pozasądowym – alternatywnym (rys. 1).

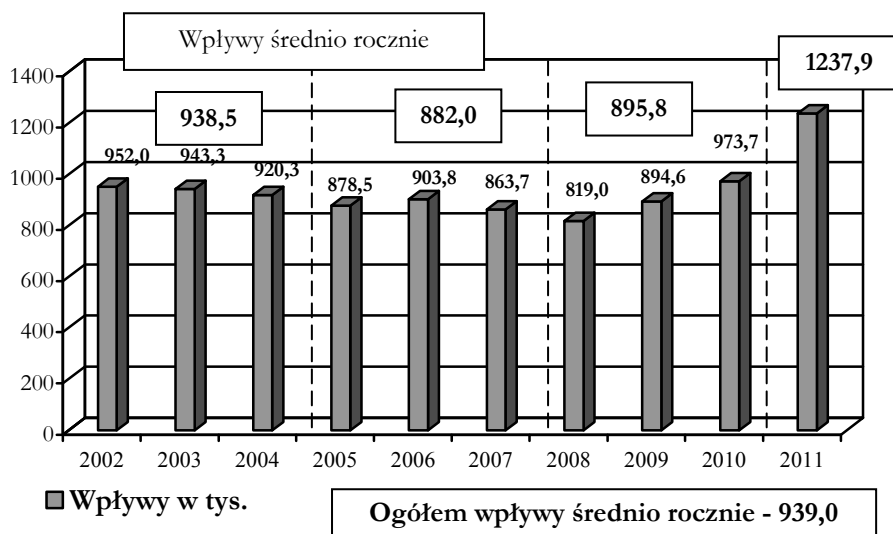


Rys. 1. Formy rozstrzygnięcia sporów gospodarczych

Źródło: opracowanie własne.

Postępowanie sądowe w sprawach gospodarczych realizują wyodrębnione jednostki organizacyjne sądów powszechnych – wydziały gospodarcze i wydziały gospodarcze odwoławcze, powołane na poziomie sądów okręgowych oraz

w sądach rejonowych znajdujących się w miastach będących siedzibą wojewodów. Od 1 kwietnia 2011 r. przestało istnieć kilkadziesiąt wydziałów gospodarczych, a ich zadania przejęły wydziały w sądach położonych najbliżej. Obecnie ogółem jest ich 194, w tym: w sądach okręgowych – 32 (w 5 sądach okręgowych – po 2–3 wydziały gospodarcze), w sądach rejonowych – 162 (w tym w niektórych – po 2–15 wydziałów).

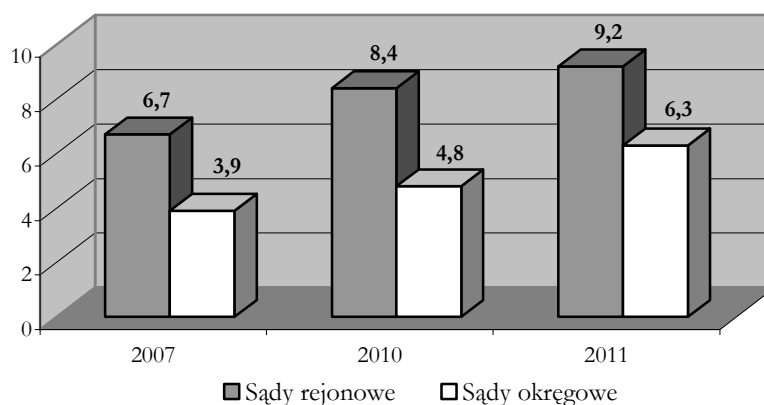


Rys. 2. Wpływy spraw gospodarczych w sądach rejonowych w latach 2002–2011

Źródło: opracowanie własne na podstawie: Analiza statystyczna działalności wymiaru sprawiedliwości w latach 2002–2011. W: *Biuletyn Informacji Publicznej* [on-line]. Ministerstwo Sprawiedliwości [Dostęp 15.04.2012], s. 15. Dostępny w World Wide Web: <http://bip.ms.gov.pl/pl/dzialalnosc/statystyki/statystyki-2011/>.

Rozstrzygnięcie sporów gospodarczych w drodze postępowania sądowego jest ograniczane nadmiernym obciążeniem wynikającym z ogromnej liczby wpływów (rys. 2) oraz złą organizacją pracy wydziałów gospodarczych sądów powszechnych, co powoduje ich niewydolność (przewlekłość postępowania sądowego). Sądy powszechne (wydziały gospodarcze) nie rozstrzygają spraw według zasad słuszności i nie kierują się poszukiwaniem prawdy obiektywnej, tylko „prawdy procesowej”. Ciężar postępowania dowodowego przerzucają na strony (konieczność zachowania najwyższej uwagi np. na etapie składania pozwu/wniosku oraz w toku prowadzenia sprawy). Postępowanie sądowe w sprawach gospodarczych jest długotrwałe i kosztowne, a skierowanie sprawy do sądu powszechnego wydłuża czas rozstrzygnięcia sporu (rys. 3). Bardzo wolne rozpatrywanie spraw wynika z ich skomplikowanego zakresu merytorycznego. Wymagają większej specjalizacji sędziów, powoływania przez sąd biegłych, a także korzystania przez większość przedsiębiorców z pomocy profesjonalnych pełnomocników procesowych (adwokatów i radców prawnych). Rozstrzygnięcie

sporów przed sądami powszechnymi jest wieloinstancyjne<sup>1</sup>, co znacznie wydłuża czas postępowania i zwiększa koszty postępowania w sprawach gospodarczych. Wyroki sądu powszechnego nie zawsze satysfakcjonują strony, stąd zazwyczaj kończą się wzajemną niechęcią stron do siebie, co pogarsza relacje między nimi w przyszłości lub powoduje ich całkowite zerwanie. W tej sytuacji konieczna była zmiana w zasadach postępowania gospodarczego. W rezultacie wprowadzenia – z dniem 3 maja 2012 r. – zmian w k.p.c. zlikwidowano zbędną odrębność i zbiurokratyzowanie procedur, daleko posunięty rygoryzm i duży formalizm postępowania gospodarczego (dochodzenie roszczeń w postępowaniu gospodarczym było znacznie bardziej sformalizowane niż w zwykłym postępowaniu cywilnym). Obecnie spory gospodarcze są rozpatrywane na podstawie przepisów postępowania cywilnego oraz zgodnie z zasadą tzw. dobrych obyczajów i zasady lojalności.



Rys. 3. Średni czas trwania postępowania w sprawach gospodarczych w latach 2007–2011 (miesiące)

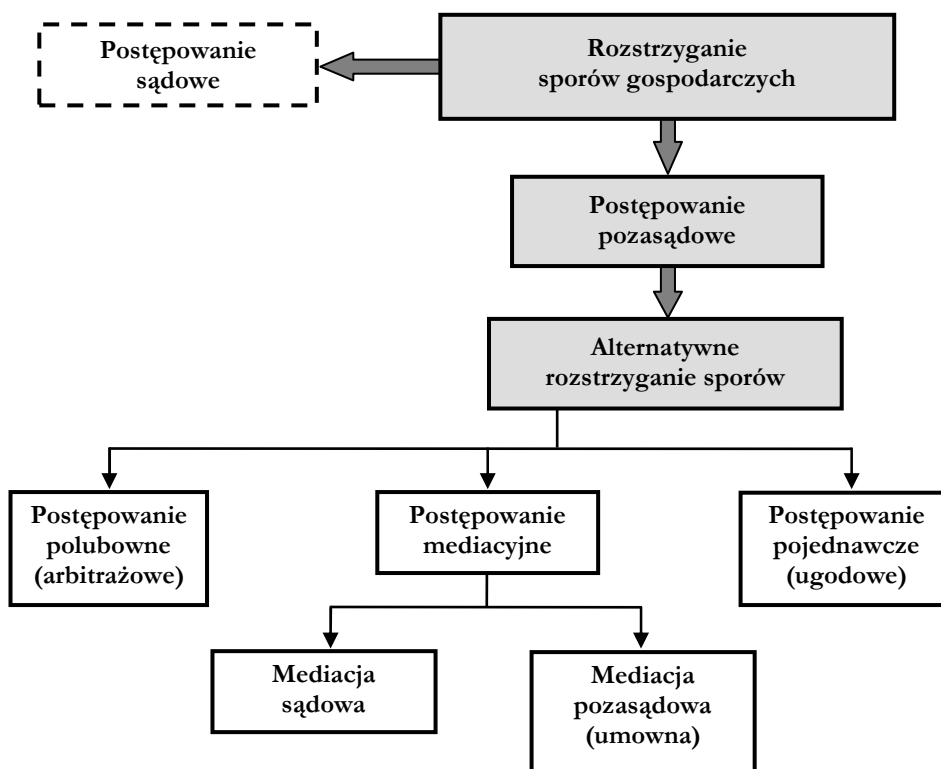
Źródło: opracowanie własne na podstawie: Podstawowe wskaźniki statystyczne przedstawiające osiągnięcia w załatwialności spraw w sądach powszechnych w 2011 r. w porównaniu z danymi za lata 2007–2010 – cz. I. W: *Biuletyn Informacji Publicznej* [on-line]. Ministerstwo Sprawiedliwości [Dostęp 15.04.2012]. Dostępny w World Wide Web: <http://bip.ms.gov.pl/pl/dzialalnosc/statystyki/statystyki-2011/>.

### 3. Rozstrzyganie sporów gospodarczych w trybie pozasądowego postępowania polubownego (arbitrażowego)

Postępowanie przed sądem powszechnym pogarsza wizerunek organizacji nadzarpnięty upublicznieniem sporu między podmiotami działalności gospodar-

<sup>1</sup> Wieloinstancyjność postępowania przed sądem powszechnym obejmuje postępowanie przedprocesowe (przygotowawcze – wymiana pism pomiędzy stronami), postępowanie procesowe przed sądem I (sąd rejonowy lub okręgowy) i II (sąd okręgowy) instancji, postępowanie kasacyjne (skarga kasacyjna do sądu apelacyjnego) i postępowanie egzekucyjne.

czej. Fakt ten, a także cechy, a właściwie wady postępowania przed sądami powszechnymi (wydziałami gospodarczymi) stają się podstawą strategii organizacji w zakresie zarządzania sporami gospodarczymi. Dotyczy ona wyboru alternatywnego – pozasądowego – sposobu rozstrzygnięcia sporów gospodarczych w drodze postępowania polubownego (arbitrażowego), postępowania mediacyjnego (mediacja sądowa i pozasądowa) oraz postępowania pojednawczego (ugodowego), lepiej dostosowanych do realiów współczesnej działalności gospodarczej (rys. 4).



Rys. 4. Alternatywne formy rozstrzygnięcia sporów gospodarczych  
Źródło: opracowanie własne.

Zdolność arbitrażową mają osoby fizyczne posiadające pełną zdolność do czynności prawnych, osoby prawne (np. spółka z o.o., spółka akcyjna, spółdzielnie, przedsiębiorstwa państwowe) oraz jednostki organizacyjne nieposiadające osobowości prawnej (np. spółka jawna, spółka komandytowa). Strony mogą wskazać w umowie konkretny stały sąd polubowny ustanowiony w statutach i regulaminach różnych organizacji (np. izb gospodarczych, izb odwoławczych, związków, stowarzyszeń i zrzeszeń), któremu powierzają rozstrzygnięcie sporu – arbitraż instytucjonalny, albo umówić się na rozstrzygnięcie przez doraźny sąd arbitrażowy, powoływany specjalnie do rozstrzygnięcia sporu wynikłego między



stronami w konkretnej sprawie – arbitraż *ad hoc*. Obecnie w Polsce działa 21 stałych sądów arbitrażowych (głównie branżowych) oraz 31 stałych polubownych sądów konsumenckich, które w zależności od ich wielkości i rangi rocznie rozpatrują od kilku lub kilkunastu (najmniejsze sądy konsumenckie) do kilkuset sporów (największe stałe sądy arbitrażowe).

Rozstrzyganie sporów gospodarczych w trybie postępowania polubownego charakteryzuje się następującymi cechami:

- sądy polubowne (arbitrażowe) nie są państwowymi (powszechnymi) organami wymiaru sprawiedliwości, dlatego nie są dla nich konkurencją – nie zastępują, lecz uzupełniają i odciążają niewydolne sądy powszechne (wydziały gospodarcze);
- rozpoznanie i rozstrzygnięcie sprawy gospodarczej przez sąd polubowny nie wyklucza możliwości rozpoznania jej i rozstrzygnięcia przez wydział gospodarczy sądu powszechnego (zachowanie prawa do postępowania sądowego w całym procesie – w tym możliwości wniesienia skargi do sądu powszechnego) – skierowanie sporu na klasyczną drogę sądową wypacza jednak ideę postępowania polubownego;
- postępowanie polubowne łagodzi nieporozumienia i rozstrzyga spory w sprawach gospodarczych w sposób sprawniejszy, skuteczniejszy i efektywniejszy niż sądy powszechne (wydziały gospodarcze);
- postępowanie polubowne to dobrowolna i dyskretna droga rozstrzygnięcia sporów w sprawach gospodarczych, bez przymusu i raczej bez odwołań do sądów powszechnych, z przestrzeganiem ogólnych i właściwych zasad prawa oraz prawa słuszności lub ustalonych zwyczajów;
- postępowanie polubowne służy nie tylko alternatywnemu rozstrzygnięciu sporów w sprawach gospodarczych, lecz także rozwojowi przedsiębiorczości;
- sądy polubowne zdobywają coraz większe niekwestionowane uznanie w wyspecjalizowanej sferze życia, takiej jak działalność gospodarcza;
- wysoka pozycja polskich arbitrów, wynikająca z ich kompetencji i profesjonalizmu, sprawia, że są powoływani także do rozstrzygnięcia międzynarodowych sporów w sprawach gospodarczych (polskie stałe instytucje arbitrażowe mają zasłużoną renomę u inwestorów zagranicznych);
- sądownictwo polubowne jest bardziej profesjonalne niż postępowanie przed wydziałem gospodarczym sądu powszechnego, ponieważ pozwala rozwiązywać spory gospodarcze w sposób godzący sprzeczne interesy stron – sądy powszechne rozstrzygają spory gospodarcze, natomiast sądy polubowne je rozwiązują;
- postępowanie polubowne z założenia jest jednoinstancyjne, co powoduje, że trwa krócej i jest tańsze (niższe koszty) niż postępowanie sądowe (w wydziałach gospodarczych sądów powszechnych);
- poddanie się procedurze polubownej (arbitrażowej) wymaga autonomicznej woli stron, wyrażającej się w ich dobrowolnej, nieskrępowanej decyzji

- co do wyboru arbitrażu jako drogi rozstrzygnięcia określonego sporu gospodarczego (dobrowolność poddania się procedurze postępowania polubownego – arbitrażowego);
- wadą prawną postępowania polubownego jest konieczność uzyskania od stron sporu zgody na jego rozstrzygnięcie przez sąd polubowny, a nie przez wydział gospodarczy sądu powszechnego (zgody tej muszą udzielić wszystkie strony sporu gospodarczego);
  - każda ze stron postępowania arbitrażowego może wskazać arbitra, który ma dobre przygotowanie merytoryczne do rozstrzygnięcia danej sprawy (odpowiednie kompetencje w zakresie rozstrzygania sporów gospodarczych), jest niezależny i bezstronny (w sposób równoprawny traktuje strony);
  - w postępowaniu polubownym istnieje możliwość określenia trybu postępowania w dochodzeniu do porozumienia (w tym języka, sposobu przeprowadzenia rozprawy, doręczania pism, terminów rozprawy itp., a jeśli tego nie uczynią, stosuje się w tym względzie zasady określone w regulaminach stałych sądów arbitrażowych oraz w k.p.c.);
  - postępowanie polubowne ma niejawną (poufną) charakter, co sprzyja otwartości w poszukiwaniu kompromisowego rozwiązania oraz osiągnięciu porozumienia jednakowo satysfakcjonującego strony postępowania arbitrażowego;
  - postępowanie polubowne pozwala na uznanie roszczeń jednej ze stron lub doprowadzenie do porozumienia w drodze kompromisu;
  - merytoryczne rozstrzygnięcia (ugoda lub wyrok) sądu polubownego są zgodne ze specyfiką danej sprawy i przynoszą skutki finansowe jako konsekwencje merytorycznego rozstrzygnięcia;
  - postępowanie polubowne umożliwia kontynuowanie dobrych relacji między stronami postępowania polubownego;
  - istnieje problem z udziałem w postępowaniu polubownym podmiotów, które nie są zapisane na sąd polubowny w umowie zawartej w tym celu przez strony sporu;
  - możliwe jest zgłoszenie skargi do sądu powszechnego o uchylenie wyroku sądu polubownego, co może być, niestety, nadużywane przez strony nierozumiejące istoty arbitrażu.

Powyższe cechy postępowania polubownego oraz stosunkowo niska świadomość prawna i biznesowa polskich przedsiębiorców<sup>2</sup> powodują, że organizacje (przedsiębiorcy) często nie chcą, aby sprawę załatwiał sąd polubowny (zgody

---

<sup>2</sup> Przejawia się to w braku świadomości możliwości szybkiego i skutecznego rozstrzygnięcia sporów w sprawach gospodarczych w sądach polubownych, odmowie zgody na dobrowolne poddanie się jurysdykcji sądów polubownych oraz braku świadomości, że orzeczenie (wyrok lub ugoda) sądu polubownego ma moc prawną równą wyrokowi i ugodzie zawartej przed sądem powszechnym (może je egzekwować komornik).

na arbitraż odmawia ok. 40% przedsiębiorstw, ignorując sąd polubowny). Zależy więc potrzeba dalszego odbiurokratyzowania i uproszczenia procedur w postępowaniu w sprawach gospodarczych (mniejsze sformalizowanie i stopień skomplikowania procedur) oraz nieograniczanie kompetencji prawnych sądów polubownych. Sądy polubowne są przyszłością w rozstrzyganiu sporów gospodarczych, a więc także przyszłością dla profesjonalnych arbitrów. Aby przygotować prawników oraz specjalistów branżowych i menedżerów do alternatywnego rozstrzygania sporów gospodarczych, niezbędna jest jednak ukie-runkowana edukacja prawnicza, specjalistyczna i menedżerska.

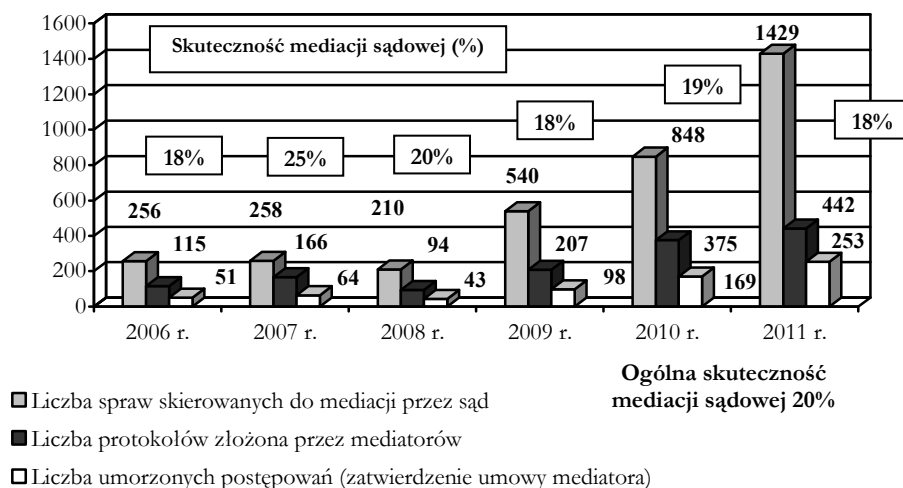
#### **4. Wykorzystanie mediacji w rozstrzyganiu sporów gospodarczych**

Podstawą strategii podmiotów gospodarczych w kwestii rozstrzygania sporów między nimi w drodze postępowania mediacyjnego są zalety i wady postępowania sądowego oraz polubownego (arbitrażowego). Pomimo coraz większego popularyzowania oraz większej dostępności alternatywnych metod rozstrzygania sporów gospodarczych wiele czynników nadal ogranicza możliwość powszechnego stosowania mediacji w sprawach gospodarczych. Wpływają na to uwarunkowania: prawne, organizacyjne, biznesowe (w tym finansowe), psychologiczne, socjologiczne i kulturowe. Przede wszystkim dostrzega się brak świadomości środowiska biznesowego i prawnego korzyści wynikających z rozstrzygania sporów gospodarczych metodami alternatywnymi – w tym za pomocą mediacji. Niewystarczające jest także przygotowanie przedsiębiorców, specjalistów branżowych, prawników obsługujących organizacje (adwokatów, radców prawnych), mediatorów, a nawet sędziów. Niski też jest poziom społecznego akceptowania alternatywnych metod rozstrzygania sporów gospodarczych i konfliktów społecznych. Potrzebne jest więc systematyczne doskonalenie przepisów prawnych, w tym np. wprowadzenie do przepisów prawnych dotyczących alternatywnych metod rozstrzygania sporów możliwości obligatoryjnego zobowiązania stron przez sąd do uczestniczenia w postępowaniu mediacyjnym.

W przypadku decyzji o rozstrzygnięciu sporu gospodarczego w drodze postępowania mediacyjnego (rys. 4) wykorzystać można tryb:

- mediacji sądowej – skierowanie sprawy do mediacji przez sąd I lub II instancji w ramach procedury sądowej (przed wszczęciem procesu sądowego lub tylko raz w toku całego postępowania – najpóźniej do zamknięcia pierwszego posiedzenia rozprawy; po jego zamknięciu spór może zostać skierowany przez sąd do mediacji tylko wówczas, gdy strony wyrażą na to zgodę z własnej inicjatywy). Jej skuteczność w latach 2006–2011 zaprezentowano na rysunku 5;
- mediacji pozasądowej – umownej – wymaga zgodnego wniosku stron zainteresowanych rozstrzygnięciem ewentualnych sporów w kwestiach gospo-

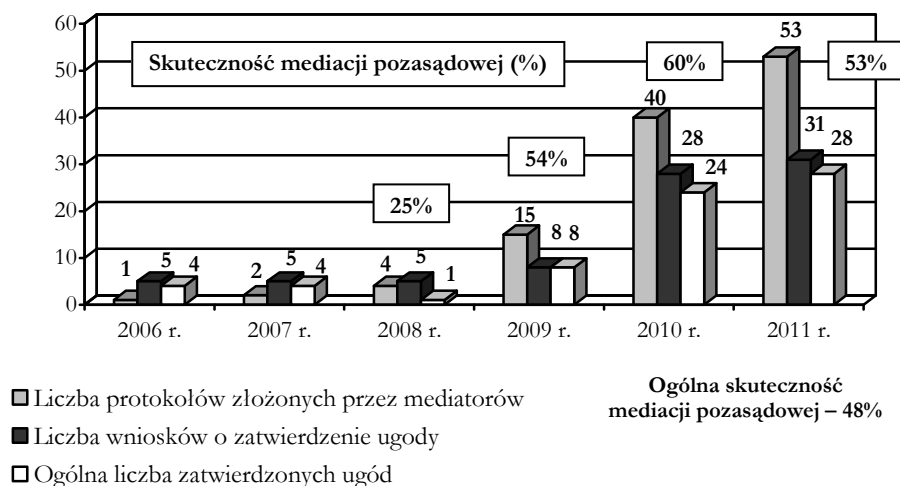
darczych w drodze postępowania mediacyjnego. Skuteczność mediacji pozasądowej w sprawach gospodarczych w latach 2006–2011 przedstawia rysunek 6.



Rys. 5. Skuteczność mediacji sądowej w sprawach gospodarczych w latach 2006–2011 (łącznie w sądach rejonowych i okręgowych)

Źródło: opracowanie własne na podstawie: *Analiza statystyczna działalności wymiaru sprawiedliwości w latach 2002–2011*. W: *Biuletyn Informacji Publicznej* [on-line]. Ministerstwo Sprawiedliwości [Dostęp 15.04.2012], s. 18. Dostępny w World Wide Web: <http://bip.ms.gov.pl/dzialalnosc/statystyki/statystyki-2011/>.

W sytuacji mediacji pozasądowej konieczne jest zawarcie przez strony umowy o mediację w formie odrębnej umowy mediacyjnej lub jako element innej umowy (tzw. klauzula mediacyjna), określającej przedmiot mediacji i mediatora lub sposób jego wyboru. Konsekwencją tego jest – w przypadku zaistnienia sporu gospodarczego – podpisanie umowy z mediatorem i określenie wysokości jego wynagrodzenia jeszcze na etapie przedmediacyjnym (zanim strony przystąpią do właściwych mediacji). Niekiedy zdarza się, że zawarcie umowy mediacyjnej może nastąpić także wówczas, gdy jedna ze stron skieruje wniosek do mediatora o wszczęcie mediacji w celu rozstrzygnięcia konkretnego sporu gospodarczego, a druga wyrazi zgodę na wzięcie w niej udziału. Wówczas mówi się, że doszło do zawarcia umowy mediacyjnej w danej sprawie gospodarczej.



Rys. 6. Skuteczność mediacji pozasądowej w sprawach gospodarczych w latach 2006–2011  
 Źródło: opracowanie własne na podstawie: Analiza statystyczna działalności wymiaru sprawiedliwości w latach 2002–2011. W: *Biuletyn Informacji Publicznej* [on-line]. Ministerstwo Sprawiedliwości [Dostęp 15.04.2012], s. 18. Dostępny w World Wide Web: <http://bip.ms.gov.pl/pl/dzialalnosc/statystyki/statystyki-2011/>.

Zgoda na prowadzenie mediacji może także nastąpić po przekazaniu sporu do rozstrzygnięcia sądowego (w toku sprawy). Wówczas do postępowania mediacyjnego może dojść na wniosek zawierający oznaczenie stron, dokładne określenie żądania, okoliczności uzasadniające żądanie oraz załączniki (np. dowód doręczenia odpisu wniosku drugiej stronie, odpis umowy zawartej wcześniej pomiędzy stronami o mediację).

Mediacja ma wiele istotnych zalet:

- jest mniej sformalizowana, bardziej profesjonalna (fachowa) i skuteczna;
- jest dobrowolna (wymaga zgody wszystkich stron sporu) i dyskretna (ma poufny charakter);
- trwa krócej i generuje niższe koszty;
- jest odporna na próby przewlekania postępowania;
- daje możliwość – w razie braku ugody – kontynuowania postępowania przed sądem powszechnym;
- przeciwdziała sytuacji, w której w otoczeniu biznesowym mówi się, że organizacja jest niesolidna i trzeba się z nią procesować (reputacja, wizerunek organizacji).

Rezultatem mediacji są rozstrzygnięcia korzystniejsze dla każdej ze stron, ponieważ mediacja gospodarcza łagodzi spór i prowadzi do porozumienia satysfakcjonującego strony. Daje to podstawę do stworzenia między nimi więzi nowego typu, które zachęcają do dalszej i szerszej współpracy (nie zamyka jej

nawet wtedy, kiedy mediacja była konsekwencją wcześniejszego nieporozumienia czy sporu, ułatwia współpracę między stronami także na etapie wcielenia ugody w życie oraz prowadzenie wspólnych interesów w przyszłości).

## 5. Podsumowanie

Mimo pozytywnych doświadczeń krajów UE w zakresie wykorzystywania alternatywnych metod rozstrzygnięcia sporów w różnych dziedzinach (także w sferze gospodarczej) są one nadal mało popularne w polskich środowiskach biznesowych i prawniczych. Obserwuje się niezadawalający poziom (w stosunku do zakładanego i oczekiwanego) zainteresowania i wykorzystania alternatywnych metod rozstrzygnięcia sporów gospodarczych.

Przedsiębiorcy, którzy skorzystali w przeszłości z alternatywnych metod rozstrzygnięcia sporów gospodarczych w formie postępowania polubownego lub mediacyjnego, starają się zadbać o zapisanie właściwej klauzuli w nowych umowach zawieranych z kontrahentami i klientami. Budują w ten sposób swój wizerunek przedsiębiorcy dbającego o utrzymanie wysokiego poziomu kultury organizacyjnej, w tym prawnej. Sprzyja to polubownemu lub mediacyjnemu rozstrzygnięciu ewentualnych sporów ze swoimi kontrahentami i klientami, a także budowaniu z nimi relacji partnerskich w przyszłości.

Dzięki odwołaniu się do alternatywnych sposobów rozstrzygnięcia sporów gospodarczych również przedsiębiorstwa nie tylko zdobywają i utrzymują swój pozytywny wizerunek, lecz także zyskują gwarancję poufności dla przejściowych trudności biznesowych, szansę na budowanie partnerskiej współpracy z kontrahentami w przyszłości, a co najważniejsze, zamiast ponosić koszty wynikające z długotrwałego rozstrzygnięcia sporu gospodarczego przed sądem powszechnym mogą zaoszczędzone środki finansowe zainwestować w swój rozwój.

W celu poprawy świadomości społecznej oraz upowszechnienia możliwości, jakie wynikają z wykorzystywania metod alternatywnych rozstrzygnięcia sporów gospodarczych, należy:

- przeciwdziałać negatywnym czynnikom ograniczającym możliwość wykorzystania alternatywnych metod rozstrzygnięcia sporów gospodarczych;
- zwiększać społeczną akceptację dla alternatywnych metod rozstrzygnięcia sporów gospodarczych;
- tworzyć środowisko biznesowe i prawne przyjazne alternatywnym metodom rozstrzygnięcia sporów gospodarczych;
- pogłębiać świadomość społeczną korzyści wynikających ze znajomości instytucji arbitrażu i mediacji (w tym głównie mediacji pozasądowej) w społeczeństwie, a przede wszystkim wśród przedsiębiorców, prawników (advokatów, radców prawnych) obsługujących organizacje oraz sędziów co do możliwości wykorzystania alternatywnych metod rozstrzygnięcia sporów go-

- spodarczych;
- przekonywać polskich przedsiębiorców do wykorzystywania alternatywnych metod rozstrzygania sporów gospodarczych (w tym przede wszystkim arbitrażu i mediacji);
- przyjąć właściwą strategię edukacyjną kształcenia ekonomicznego, menedżerskiego i prawniczego, uwzględniającą potrzebę, a nawet konieczność przygotowania przedsiębiorców i prawników do stosowania alternatywnych metod rozstrzygania sporów gospodarczych w praktyce.

### **Literatura**

Analiza statystyczna działalności wymiaru sprawiedliwości w latach 2002–2011. W: *Biuletyn Informacji Publicznej* [on-line]. Ministerstwo Sprawiedliwości [Dostęp 15.04.2012].

Dostępny w World Wide Web: <http://bip.ms.gov.pl/pl/dzialalnosc/statystyki/statystyki-2011/>.

Podstawowe wskaźniki statystyczne przedstawiające osiągnięcia w załatwialności spraw w sądach powszechnych w 2011 r. w porównaniu z danymi za lata 2007–2010 – cz. I. W: *Biuletyn Informacji Publicznej* [on-line]. Ministerstwo Sprawiedliwości [Dostęp 15.04.2012]. Dostępny w World Wide Web: <http://bip.ms.gov.pl/pl/dzialalnosc/statystyki/statystyki-2011/>.

### **Akty prawne**

*Ustawa z dnia 15 września 2000 r. Kodeks spółek handlowych*. Dz.U. nr 94, poz. 1037, z późn. zm.





**DZIAŁANIA PUBLIC RELATIONS  
W ZARZĄDZANIU SYTUACJĄ KRYZYSOWĄ**

*Anna Dziadkiewicz, Piotr Juchniewicz*

**Abstrakt:** Wystąpienie kryzysu wiąże się nierozzerwalnie z obniżeniem wartości firmy w całym otoczeniu oraz utratą pozycji rynkowej. Uderza nagle i powoduje spustoszenie nie tylko związane z finansami, lecz także z utratą wiarygodności i pogorszeniem kontaktów z otoczeniem. Wpływa negatywnie na sferę emocjonalną kadry zarządzającej i pracowników.

Artykuł prezentuje istotę zarządzania kryzysowego, rozróżnia pojęcia, takie jak *issue* i *crisis management*, oraz przedstawia sposoby tworzenia odpowiedniej komunikacji kryzysowej i następnie – walki z kryzysem. Poza aspektem teoretycznym w artykule znalazły się odniesienia praktyczne, dotyczące umowy ubezpieczenia jako sposobu na zniwelowanie skutków kryzysu.

**Słowa kluczowe:** issue management, zarządzanie kryzysowe, komunikacja kryzysowa, całościowy program naprawczy, konflikty medialne, zarządzanie ryzykiem biznesowym

**JEL Classifications:** G22 – Insurance; Insurance Companies; K12 – Contract Law; M12 – Personnel Management; Executive Compensation; M14 – Corporate Culture; Social Responsibility; M20 – General; M30 - General; M39 – Other; O22 – Project Analysis.

## **1. Wprowadzenie**

Popularne powiedzenie mówi, że firmy można podzielić na te, które kryzys mają już za sobą, i na te, które dopiero z kryzysem się zmierzają. Być może w obliczu obecnych zagrożeń gospodarczych i ekonomicznych warto dodać, że organizacje można podzielić na te, które kryzys przeżyły, a następny mają dopiero przed sobą, oraz te nieliczne, którym pierwszy kryzys jeszcze się nie przydarzył.

Celem artykułu jest wskazanie, że kryzys, z punktu widzenia public relations, oznacza pogorszenie wizerunku przedsiębiorstwa. I w tym wypadku sytuacje kryzysowe niekoniecznie muszą być związane z nieszczęściem. Czasami kryzys wizerunkowy wywołany jest przez uchybienia pracowników, niewielkie niedopatrzienia, a nawet zwykłe plotki niemające przełożenia w rzeczywistości. Poza elementami teoretycznymi w artykule znalazły się też porady praktyczne, dotyczące umowy ubezpieczenia jako jednego ze sposobów na zniwelowanie skutków kryzysu. Ten aspekt tym bardziej należy wziąć pod uwagę, gdy kryzys uderza nagle i powoduje w firmie spustoszenie nie tylko pod względem finansowym, ale przede wszystkim utraty wiarygodności i pogorszenia kontaktów z otoczeniem, a także wpływa na sferę emocjonalną i psychologiczną kadry zarządzającej i pracowników.

## 2. Istota zarządzania kryzysowego

W obecnych czasach konflikty i sytuacje kryzysowe powinny być w kalkulowane w działalność każdej organizacji. Ponadto umiejętność zarządzania kryzysem ma znaczenie strategiczne. Od tego, w jaki sposób i jak szybko firma rozwiąże problem, będzie zależało, czy skutki kryzysu okażą się okresowe czy też długotrwałe i czy opinia publiczna wybaczy firmie dane uchybienie.

W tym miejscu należy wspomnieć, że zarządzanie sytuacją kryzysową (*crisis management*) nie polega jedynie na reagowaniu na symptomy kryzysu i walkę z nim, lecz na budowaniu polityki zarządzania kryzysem tak, aby poprzez prewencję do sytuacji negatywnych dochodziło jak najrzadziej.

Jak wspomina Barbara Rozwadowska, to [...] *ustawiczne eliminowanie słabości firmy i ciągły trening psychologiczny menedżerów, aby w decydującym momencie umieli opanować negatywne uczucia [...] i potrafili podjąć konstruktywne działania*<sup>1</sup>.

Pojęciem nierozzerwalnie związanym z zarządzaniem sytuacją kryzysową jest komunikacja kryzysowa (*crisis communications*). Nakłada się ona na cały proces walki z kryzysem i obejmuje działania związane z przekazywaniem informacji przed zdarzeniem, w trakcie zdarzenia i po nim (por. schem. 1). Warto zauważyć, że jeśli jest ona dobrze prowadzona, to wizerunek firmy po całym zajściu może być lepszy i wyraźniejszy niż przed kryzysem.

---

<sup>1</sup> Rozwadowska B., *Public relations. Teoria. Praktyka. Perspektywy*. Warszawa: Wydaw. Studio Emka, 2002, s. 169.

<b>Etapy</b>	<b>Charakterystyka komunikacji kryzysowej</b>
<b>Faza I</b>	Opracowanie potencjalnych wewnętrznych i zewnętrznych zagrożeń
<b>Faza II</b>	Identyfikacja możliwości wystąpienia potencjalnych zagrożeń i ich interpretacja oraz przygotowanie potencjalnych scenariuszy ich odbioru przez opinię publiczną i poszczególne grupy docelowe. Ustalenie listy odbiorców i metod komunikacji.
<b>Faza III</b>	Budowa zespołu kryzysowego. Ustalenie składu zespołu, zadań dla poszczególnych uczestników, przepływu informacji wewnątrz zespołu i na zewnątrz.
<b>Faza IV</b>	Przygotowanie informacji i edukacja dotycząca komunikacji kryzysowej: dla pracowników, mediów, partnerów, inwestorów, klientów, dystrybutorów itp.
<b>Faza V</b>	Opracowanie komunikatów kryzysowych ( <i>backgrounders</i> , fakty, dane, oświadczenia, zasady postępowania w kryzysie).
<b>Faza VI</b>	Stale usprawnianie komunikacji kryzysowej poprzez regularne przeglądy faz I–V i systematyczne edukowanie nowych pracowników itd.

Schem. 1. Budowa komunikacji kryzysowej

Źródło: opracowanie własne na podstawie Szymańska A., *Public relations w systemie zintegrowanej komunikacji marketingowej*. Wrocław: Oficyna Wydawnicza Unimex, 2004, s. 290.

Punktem wyjścia w zarządzaniu sytuacją kryzysową jest zdiagnozowanie istoty problemu, analiza przyczyn jego wystąpienia oraz ocena jego zasięgu. I choć mówi się, że każdy kryzys jest inny – większość ma elementy wspólne. Jednym z kryteriów wydzielenia kryzysów jest ich miejsce (można wyróżnić kryzysy wewnętrzne i zewnętrzne) oraz tempo przebiegu i czas ich trwania. Można mówić o kryzysach bezpośrednich, dotyczących samą firmę, i kryzysach całej branży. Najbardziej jednak rozpowszechniona jest typologia kryzysów ze względu na przyczyny ich powstania. Można tu mówić o kryzysach<sup>2</sup>:

- wywołanych złą sytuacją ekonomiczną firmy (zła polityka cenowa, nieściągalne długi, brak płynności finansowej),
- wywołanych złą sytuacją ekonomiczną kraju (inflacja, krach na giełdzie),
- wywołanych nieszczęśliwymi zdarzeniami (wypadki, katastrofy, pożary, napaady, powodzie itp.),
- ekologicznych (zanieczyszczenia wody, skażenia, hałas, emisja spalin),
- związanych z prawem (łamanie praw, toczące się sprawy sądowe, oskarżenia, podejrzenia itp.),
- pracowniczych (wynikających z reorganizacji, problemów w komunikacji wewnętrznej, nieodpowiedniej polityki płacowej itp.),
- informacyjnych (plotki, pogłoski, zniekształcenia informacji, nieprzychylnie informacje prasowe itp.),

<sup>2</sup> Tamże, s. 171.

- wynikających z działania wrogo nastawionych osób i grup ludzi (terroryzm, celowe zatrucie produktów),
- wynikających ze złego zachowania, takiego jak kłamstwa, skandale,
- innych.

Najtrudniej zawsze ocenić sytuację wstępną – firma dysponuje wtedy niewielką ilością informacji, nie wie, czy zawinili ludzie, czy maszyny, czy może cały problem ma podłoże w środowisku zewnętrznym. Ponadto na kryzys należy patrzeć w szerszym kontekście, a nie tylko przez pryzmat określonego zdarzenia.

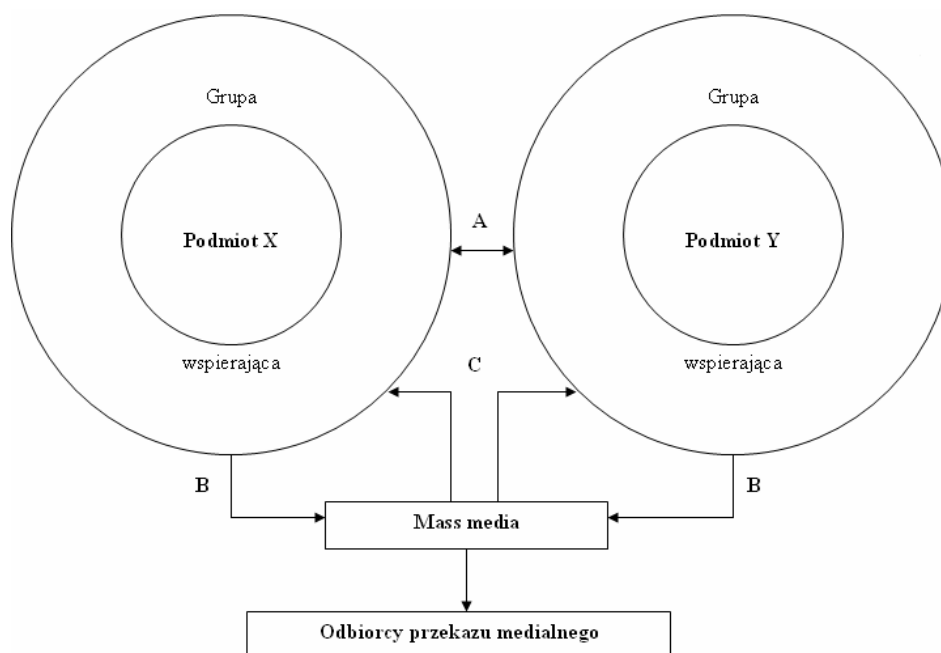
W ostatnim czasie nie do uniknięcia jest także ocena sytuacji kryzysowej poprzez pryzmat zainteresowania mediów, a zwłaszcza mediów elektronicznych. Tymczasem wielu przedsiębiorców boi się spotkania z dziennikarzami, sądząc, że ich zainteresowanie może jedynie wpłynąć na komunikację z otoczeniem negatywnie. Mają złe doświadczenia, choć w praktyce okazuje się, że najczęściej nie mają ich wcale, a strach wynika bardziej z krążących stereotypów i newsów, które ukazują się w kolorowej prasie.

W czasie kryzysu zainteresowanie mediów jest oczywiste i warto je wykorzystać. Firma przecież chce budować pozytywny wizerunek w oczach klientów i inwestorów, zaznajomić ich ze specyfiką produkcji i przekonać o przewadze nad konkurencją, a dzięki mediom ma właśnie szansę publicznego „oczyszczenia się”. Dzięki temu wszyscy zainteresowani mogą się przekonać, że w firmie został zrobiony porządek. Jest to też okazja do medialnego przekazania wszelkich pozytywnych informacji o firmie. Tego rodzaju włączenie mediów do współpracy ma zasadnicze znaczenie dla publicznego komunikowania<sup>3</sup>. Propozycję komunikacji w konflikcie medialnym zaprezentowano na schemacie 2.

Warto zwrócić uwagę też na to, że media nie tworzą kanału komunikowania między stronami, lecz przekazują jedynie informacje opinii publicznej. Ile ich będzie i jakiej będą jakości – zależy od firmy i zdrowego rozsądku jej decydentów. To walka o słowa, o kontekst i uwagę odbiorcy.

---

<sup>3</sup> Jednym z kryteriów oceny kryzysu jest rozpatrywanie ich pod kątem zaangażowania mediów. Można wówczas wyróżnić konflikty medialne (publiczne) oraz niepubliczne. Te ostatnie odnoszą się najczęściej do dwóch stron i mają ograniczony zasięg, podczas gdy w konflikty medialne włącza się strona trzecia – media. W praktyce, w przypadku konfliktów medialnych, należy bacznie zwracać uwagę na to, co się mówi – wycofanie się bywa trudne, a często nawet niemożliwe. Widoczne to jest zwłaszcza w materiałach dziennikarskich (prezentowanych w radiu i w telewizji), które dotyczą wypowiedzi polityków odnośnie jakiejś sprawy, a zupełnie rozmijają się z tym, co zostało powiedziane wcześniej.



A – komunikacja bezpośrednia między stronami konfliktu. B – apel do opinii publicznej za pośrednictwem mediów. C – komunikacja pośrednia między stronami konfliktu, która odbywa się poprzez media.

Schem. 2. Komunikacja w konflikcie medialnym

Źródło: Rozwadowska B., dz. cyt., s. 172, cyt. za Birchmeier E., Köcher A., *Public relations? Public relations!*. Zürich: Verlag TÜV Rheinland, 1992, s. 102.

W momencie, gdy firma przejmuje kontrolę nad kryzysem, rozpoczyna się kolejny etap zarządzania sytuacją kryzysową, tzn. wdrażanie całościowego programu naprawczego. Często firmy zauważają, że nie są w stanie same powstrzymać kryzysu (nie mają odpowiednich ludzi, są za duże braki w planowaniu strategicznym, skutki kryzysu wymknęły się spod kontroli do tego stopnia, że organizacja nie może sobie sama poradzić) i wtedy zatrudniają specjalistów z zewnątrz. Każdy sposób jest dobry, o ile działania są podjęte szybko i dobrze zaplanowane. Ten całościowy program naprawczy ma na celu przede wszystkim zrekompensowanie strat i ewentualne objęcie opieką osób najbardziej poszkodowanych.

Każdy przedsiębiorca, który zetknął się z kryzysem w swoim przedsiębiorstwie, uważa go za coś całkowicie negatywnego, tymczasem kryzys daje możliwość wyciągnięcia wniosków na przyszłość. W tym celu należy jednak dokonać całościowej analizy kryzysu i zweryfikować zdobytą wiedzę, gdyż na tym etapie nie chodzi o to, aby szukać winnych, lecz aby nauczyć się stawiać czoła kolejnym (a będzie ich wiele) kryzysom. Tylko właściwe wyciągnięcie wniosków

i zweryfikowanie swoich słabych stron pozwoli ustrzec firmę przed problemami w przyszłości<sup>4</sup>.

Warto zwrócić uwagę na fakt, że każdy etap walki z kryzysem jest tak samo ważny i nie wolno skupiać się tylko na jednym z nich. Należy zidentyfikować obszary najbardziej zaniedbane i uczynić wszystko, by je zaktywizować.

### 3. Istota issue management

Wszystkie sytuacje noszące miano kryzysu wizerunku, niezależnie od przyczyn ich wystąpienia i skutków, jakie wywołują, działają według określonego schematu. Większość kryzysów nie zaczyna się bez „ostrzeżenia”. Najczęściej symptomy można zaobserwować dużo wcześniej, a ich zlekceważenie wynika najczęściej z błędnego podejścia do planowania. Zdaniem szefów wielu firm kryzys to jednorazowe przedsięwzięcie, do którego przygotowanie nie ma sensu.

Tymczasem jego wczesne wykrycie poprzez szybką identyfikację symptomów jest znacznie mniej kosztowne dla firmy<sup>5</sup>. Za granicą mówi się o zarządzaniu na tym etapie – *issue management* (w Polsce nieudolnie tłumaczone jako zarządzanie problemami lub kontekstem), czyli zarządzanie prewencyjne. Aneta Szymańska definiuje to pojęcie jako [...] *zorganizowaną działalność mającą na celu identyfikowanie pojawiających się trendów, kwestii i problemów, które mogą wpłynąć na organizację w przeciagu następnym kilku lat, oraz opracowanie pozytywnych reakcji organizacji na przyszłe wydarzenia*<sup>6</sup>.

Osoby, które spotkały się już z kryzysem w firmie, wiedzą, że podręcznik symulacji kryzysowej może znacznie pomóc, ale dodatkowo prowadzone *issue management* sprawi, że plan walki z kryzysem stanie się realny, a nie będzie tylko zbiorem dokumentów. Znaczącą rolę w eliminowaniu symptomów kryzysu odgrywa monitorowanie otoczenia, czyli *zbieranie informacji dotyczących publiczności, jej reakcji na działalność organizacji oraz opinii publicznej na temat kwestii ważnych dla organizacji*<sup>7</sup>.

Działania w tym zakresie powinny objąć tzw. *media policy*, książkę kryzysową, plan kryzysu, harmonogram szkoleń, listę kontaktów z członkami publiczności bliższej i dalszej oraz zasady tworzenia sztabu kryzysowego. Istotą *issue management* jest dokładna analiza możliwości powstania i skutków kryzysów z podziałem na zagrożenia wynikające zarówno z działań firmy, jak i od niej niezależnych. Równie istotne są szkolenia dla członków zarządu i kierownictwa

---

<sup>4</sup> Mitroff I., Pearson Ch., *Zarządzanie sytuacją kryzysową, czyli jak ochronić firmę przed najgorszym*. Warszawa: Business Press, 1998, s. 28–30.

<sup>5</sup> Wynajęcie zewnętrznej agencji public relations do zażegnania symptomów kryzysu to koszt do 10 tys. zł, koszt zażegnania zaawansowanej sytuacji kryzysowej wynosi nawet 600 tys. zł.

<sup>6</sup> Szymańska A., *Public relations w systemie zintegrowanej komunikacji marketingowej*. Wrocław: Oficyna Wydawnicza Unimex, 2004, s. 302.

<sup>7</sup> Tamże, s. 303.

średniego szczebla, poświęconych zarządzaniu informacją w sytuacji wystąpienia kryzysu.

Ciekawe jest to, że po identyfikacji słabych stron firmy często okazuje się, że mogą one zostać wyeliminowane niewielkim nakładem czasu i pieniędzy.

*Media policy* to dokument przedstawiający podstawowe założenia dotyczące relacji z mediami. Są w nim informacje na temat osób, które są odpowiedzialne za kontakt z dziennikarzami, schemat kontaktu z dziennikarzami itp. Coraz częściej mówi się także o *social media policy* (SMP), który określa komunikację w mediach internetowych. To zbiór różnych regulacji, kodeksów dobrych praktyk, poradników itp., który w sposób jasny i zrozumiały dostarcza informacji, jak powinni się zachować zainteresowani w różnych sytuacjach i miejscach. Dokumenty te określają zasady i standardy, jakimi powinny się kierować wszystkie osoby związane z otoczeniem firmy, począwszy od zarządu, po partnerów, dostawców, klientów itd. Kolejnym narzędziem polityki kryzysowej jest książka kryzysowa, zawierająca wskazówki, co trzeba robić, a czego unikać podczas kryzysu<sup>8</sup>, obszerny zbiór trudnych pytań i odpowiedzi na nie, podstawowe informacje o firmie, opisy produktów i publikacje wydane przez firmę, materiały przygotowane dla firmy przez niezależnych ekspertów i listę instytucji, wywierających aktywny wpływ na firmę. Kolejnym elementem przygotowania się na kryzys jest plan kryzysu zawierający wykaz kompetencji i obowiązków, hipotetyczne scenariusze kryzysów wraz ze wzorami oświadczeń dla mediów.

Przy tworzeniu polityki walki z kryzysem niezwykle pomocna jest właściwie prowadzona i wdrożona kultura organizacyjna. Pracownicy najczęściej jako pierwsi zauważają symptomy kryzysu, więc wyczulenie ich na potrzebę zgłaszania problemów, a następnie nagradzanie za szybkie ich dostrzeżenie jest jedną z istotniejszych cech budowania komunikacji wewnętrznej w organizacji<sup>9</sup>. Na tym etapie możliwe jest udostępnienie bezpłatnej infolinii, sprawny system reklamacji itd., ale także działania na rzecz kontroli urządzeń i maszyn, które w przyszłości mogą wywołać problemy.

Zdarza się i tak, że podjęte szybko działania prewencyjne nie przynoszą pożądanego efektów i kryzys rozwija się dalej. W tym wypadku należy zabezpieczyć obszary, które nie zostały jeszcze objęte zagrożeniem, poprzez stały kontakt z klientami, informowanie ich o wszelkich zmianach i postępowaniu zaradczym, np. wycofaniu wadliwego produktu z rynku. Ten etap określa się jako punkt zwrotny w kryzysie, gdyż jeśli uda się w tym momencie zahamować go, jego negatywne skutki będą niewielkie.

---

<sup>8</sup> Warto zwrócić uwagę, że w pracach sztabu kryzysowego nie powinien uczestniczyć zarząd firmy. Powinien on być tylko na bieżąco informowany o pracach sztabu. W skład sztabu wchodzi zaś specjaliści od public relations bądź komunikacji, kierownicy sprzedaży, produkcji i marketingu, maksymalnie pięć osób.

<sup>9</sup> Por. Miller K., Issue Management. The link between Organisation Reality and Public Perception. *Public Relations Quarterly* 1999, No. 2, s. 5–6.

#### 4. Uczestnicy kryzysu

Każdy kryzys obejmuje różne grupy osób. Jeśli ma charakter wewnętrzny, wówczas obejmuje tylko grono pracowników wraz z ich rodzinami. Mimo że rodziny nie mają bezpośredniego wpływu na rozwój sytuacji, jednak z racji tego, że wiedzą o kryzysie, mogą przenosić albo pozytywne, albo negatywne informacje dalej. Negatywne będą budowały plotki w otoczeniu dalszym, pozytywne będą skutecznym narzędziem walki z kryzysem. Nie wolno więc lekceważyć tych, którzy potencjalnie nie mają wpływu na rozwój sytuacji. Właśnie dzięki nim kryzys nabiera wymiaru społecznego.

Pierwszą grupą, którą należy omówić, są tzw. inicjatorzy kryzysu<sup>10</sup>. Są to osoby odpowiedzialne za wywołanie kryzysu w sposób świadomy lub przypadkowy. Po przeciwnej stronie stoją tzw. wybawcy, czyli osoby, które starają się pomóc w zażegnaniu kryzysu. Należą do nich eksperci zewnętrzni, agencje public relations, przychylni dziennikarze i pracownicy firmy, którzy tworzą sztab antykryzysowy.

Kolejną grupą są osoby poszkodowane w wyniku zaistnienia kryzysu. Szkody te mogą mieć charakter materialny, zdrowotny i psychologiczny. Do tej grupy wchodzi klienci, którzy nabyli wadliwy produkt bądź usługę, osoby poszkodowane w wypadkach, mieszkańcy terenów objętych szkodą, ale także wszyscy, którzy w wyniku kryzysu stracili do firmy zaufanie i którym zachwiano hierarchię wartości.

Należy wspomnieć także o grupie osób, które dzięki zaistnieniu kryzysu uzyskały pewne korzyści. Jest nią niewątpliwie konkurencja, dziennikarze, którzy zyskują ciekawy materiał i dzięki temu mogą zdobyć popularność i lepsze wynagrodzenie oraz różnego typu organizacje non profit, np. proekologiczne czy konsumenckie. Jest to grupa, która często może wesprzeć firmę w zażegnaniu sytuacji kryzysowej, pod warunkiem, że ta szybko zareaguje i stanie w obronie poszkodowanych.

Grupą, która na pierwszy rzut oka ma niewiele wspólnego z problemami firmy, są tzw. obserwatorzy. Mimo że te osoby nie są związane bezpośrednio z sytuacją kryzysową, mogą wkrótce stać się stroną w sprawie. Zdarza się przecież często tak, że osoby, które nie mają styczności z firmą, mają wyrobione zdanie na jej temat.

Inną klasyfikację proponuje Kathleen Fearn-Banks, która dzieli publiczność na następujące kategorie<sup>11</sup>:

- decyzyjna – to osoby, które są odpowiedzialne za decyzje w przedsiębiorstwie;

---

<sup>10</sup> Rozwadowska B., dz. cyt., s. 177.

<sup>11</sup> Fearn-Banks K., *Crisis Communication. A Casebook Approach*. New York: Lawrence Erlbaum Associates Publishers, 1996, s. 1–2, 19, 27.



- funkcjonalna – to wszyscy, dzięki którym organizacja funkcjonuje (całe otoczenie bliższe organizacji);
- normatywna – to ludzie, dla których ważne są te same wartości, co dla organizacji znajdującej się w kryzysie, np. stowarzyszenia handlowe, organizacje profesjonalne, konkurencja;
- rozproszona – osoby bezpośrednio niezwiązane z organizacją, w tym dziennikarze, społeczność lokalna.

W momencie, kiedy kryzys zostaje zauważony, należy od razu przejść do zidentyfikowania odbiorców. Trzeba przede wszystkim ocenić ich wpływ na przebieg kryzysu i ustalić scenariusz postępowania z każdą z grup. Warto jednak mieć na uwadze fakt, że czasem osoby z jednej grupy przechodzą do innej albo są reprezentantami kilku grup. Stąd należy systematycznie monitorować otoczenie kryzysu, by w porę przygotować odpowiednie komunikaty do określonych grup.

## **5. Program interwencji kryzysowej**

Praktyka pokazuje, że żadne przedsiębiorstwo nie jest w stanie uchronić się przed wystąpieniem kryzysu, ale do jego nadejścia można się skutecznie przygotować. I mimo że każdy kryzys jest inny, istnieją pewne standardy, według których można stworzyć plan antykryzysowy. Jego podstawą jest analiza SWOT, w której zwłaszcza słabe strony pokazują możliwe do wystąpienia symptomy kryzysu. Trzeba także sprawdzić krok po kroku działalność całego przedsiębiorstwa i najlepiej, jeśli za analizę zasobów odpowiedzialny jest zespół mieszany, w skład którego wchodzi pracownicy przedsiębiorstwa i osoby z zewnątrz. Dobrym rozwiązaniem jest także zatrudnienie osoby do monitorowania opinii publicznej oraz otoczenia dalszego przedsiębiorstwa. W wyniku takiej obserwacji można przeanalizować szanse i zagrożenia czyhające na przedsiębiorstwo.

Warto także pamiętać, że istnieją pewne typy instytucji szczególnie narażone na kryzys. I tak, dla instytucji ubezpieczeniowych i bankowości kryzys może wiązać się z utratą wiarygodności finansowej, a dla przedsiębiorstw produkcyjnych z utratą zaufania do jakości produktów<sup>12</sup> i wątpliwościami klientów, dotyczącymi nieprzestrzegania działań, uznawanych za społecznie istotne, takie jak ekologia, recykling.

---

<sup>12</sup> Afera z solą techniczną dodawaną do produktów spożywczych m.in. w: Jaryczewski A., *Afera solna. Sanepid bierze pod lupę zakłady* [on-line]. 2012 [Dostęp 28.02.2012]. Dostępny w World Wide Web: <http://www.polskieradio.pl/5/3/Artykul/550099,Afera-solna-Sanepid-bierze-pod-lupe-zaklady>; Larwy mklka próchniczka w czekoladkach firmy Wawel SA m.in. w: Chyży B., *Czekoladki z nadzieniem robakowym* [on-line]. 2012 [Dostęp 21.04.2012]. Dostępny w World Wide Web: <http://studente.pl/artykuly/artykul/4299/Czekoladki-z-nadzieniem-robakowym/> itp.

Po dokonaniu analizy potencjalnych kryzysów należy przystąpić do opisanie konkretnych procedur, bardziej jednak chodzi o pewien schemat niż o konkretne kroki, trudno bowiem przewidzieć przebieg sytuacji kryzysowej. Podstawą każdego działania powinien być plan, przy czym można wyróżnić plan proaktywny (na wszelki wypadek) i reaktywny (reakcja na już zaistniały kryzys); pierwszy z nich jest rzadkością w polskich firmach. Warto również opracować dwa warianty zdarzeń: optymistyczny i pesymistyczny. Optymistyczny będzie miał rację bytu w momencie szybkiego wykrycia problemów i równie szybkiej reakcji. Pesymistyczny wówczas, gdy kryzys rozwinie się na tyle, że jego zażegnanie będzie trwało wiele miesięcy, a firma utraci pozytywny wizerunek. W planach antykryzysowych umieszcza się także scenariusze dialogu z otoczeniem, zwłaszcza z mediami.

Kolejnym etapem jest zorganizowanie sztabu antykryzysowego. Jego zadaniem jest wykrycie zagrożenia, zapobiegnięcie skutkom kryzysu i pomoc wszystkim zainteresowanym grupom w przebrnięciu przez kryzys. Jest to ogromna odpowiedzialność, gdyż często okazuje się, że jeden nieprzemysłany komentarz dla mediów może skutkować sankcjami, szeroko dyskutowanymi w mediach i Internecie. Dlatego poza osobami o zdolnościach organizatorskich, powinny tam znaleźć się osoby zrównoważone, taktowne i odporne na stres.

Warto, aby poza specjalistami od public relations, w sztabie zasiadali<sup>13</sup>:

- kierownictwo wyższego szczebla,
- osoba orientująca się w dziedzinie produkcji i technologii,
- specjalista BHP (jeśli kryzys ma miejsce w zakładzie produkcyjnym),
- osoba odpowiedzialna za kontakt z mediami,
- osoba reprezentująca dział HR (tutaj ważne jest to, by wybrać osobę, do której pracownicy mają zaufanie, a nie osobę, która zajmuje najwyższe stanowisko),
- osoba, która prowadziłaby bieżącą dokumentację przeciwdziałania sytuacji kryzysowej,
- inne osoby, w zależności od potrzeb.

W tym miejscu jednoznacznie należy podkreślić, że najgorszym sposobem wychodzenia z kryzysu jest zlekceważenie opinii publicznej. A zdarza to się często. Firmy przyjmują bierną postawę, sądząc, że w miarę upływu czasu interesariusze zapomną o sprawie, tymczasem każda próba wyjaśnienia, przytoczenie faktów, przedstawienie własnego (firmy) punktu widzenia jest najlepszym sposobem zjednania sobie otoczenia i zyskania zrozumienia, a czasem nawet współczucia.

---

<sup>13</sup> Rozwadowska B., dz. cyt., s. 182.

Komunikacja nie powinna być jednak jednostronna, prowadzona przez firmę. Cenne są spotkania z grupami otoczenia, a następnie analizowanie i zbieranie informacji i na ich podstawie dokonanie korekt w budowaniu komunikatów.

Plan komunikacji kryzysowej powinien być zawsze dopasowany do przedsiębiorstwa i kryzysu, z którym to przedsiębiorstwo ma do czynienia. Najczęściej składa się z następujących elementów:

- strony tytułowej,
- wstępu (ma na celu zaznaczenie powagi przedsięwzięcia i przekonanie pracowników, że jego zlekceważenie grozi negatywnymi skutkami),
- celu głównego i celów szczegółowych planu,
- listy kluczowych odbiorców komunikatów,
- listy ekspertów i kluczowych mediów,
- schematów przepływu informacji z opisem sposobów dotarcia do poszczególnych publiczności,
- informacji o wytypowanej osobie do kontaktów z dziennikarzami,
- informacji o składzie sztabu kryzysowego,
- wstępnie zebranych informacji (procedury, raporty, zdjęcia, broszury firmowe, mapa firmy, procedury kontroli jakości, dane dotyczące przedsiębiorstwa),
- kluczowych oświadczeń (tzw. *holding statements*).

Nie powinno także zabraknąć oświadczenia o wprowadzeniu planu w życie, terminów prowadzenia prób zachowania się w kryzysie oraz oświadczeń z potwierdzeniem zaakceptowania planu przez sztab kryzysowy i zarząd.

Niezwykle istotne jest posiadanie listy osób i instytucji, które powinny być powiadomione jako pierwsze o zaistniałej sytuacji. Należą do niej m.in. dziennikarze, z którymi firma na stałe współpracuje, agencje PR czy też niezależni eksperci itd. W takiej liście kontaktowej nie może zabraknąć nazwisk, telefonów i adresów e-mailowych do wspomnianych osób.

Nie sposób działać w kryzysie bez odpowiednich materiałów o firmie, o które najczęściej proszą dziennikarze i eksperci. Do nich należą katalogi firmowe, foldery, opisy produktów, specyfikacje, certyfikaty jakości, wyniki badań. Można także przygotować treść komunikatów dla prasy, które w zależności od sytuacji byłby na bieżąco modyfikowane.

## **6. Zasady postępowania w sytuacji kryzysowej**

Niezwykle ważną rolę pełni odpowiednie przygotowanie pracowników do potencjalnego kryzysu. Najlepiej, gdy za szkolenia odpowiedzialna jest instytucja zewnętrzna, która nie tylko przetestuje z pracownikami reakcję na określone

sygnały kryzysowe, lecz także zajmie się przygotowaniem pracowników do działania pod wpływem stresu, podjęcia skutecznej komunikacji, zapozna z zasadami postępowania w kryzysie i technikami wychodzenia z kryzysu.

Z licznych zasad zarządzania komunikacją w kryzysie warto zapamiętać kilka:

- przygotowanie do kryzysu,
- szybka reakcja,
- otwartość wobec mediów,
- zintegrowana komunikacja,
- dbałość o ludzi,
- nieużywanie stwierdzeń typu „brak komentarza”.

Szkolenia na wypadek kryzysu uczą także zachować odpowiednią postawę wobec otoczenia. Według tzw. koncepcji 5 P zasady postępowania w kryzysie nakazują: przeproszać (zamiast obwiniać i zaprzeczać), przyznawać się do błędów, przeciwdziałać skutkom kryzysu, poprawiać swoją organizację, by nigdy nie dochodziło do podobnych sytuacji, powetowywać straty jako zadośćuczynienie dla osób, które odniosły straty przez działania przedsiębiorstwa.

Postępowanie w kryzysie można przedstawić za pomocą formuły:

$$T = C + C$$

gdzie:

T (*trust*) oznacza zaufanie,

C (*competence*) – kompetencje,

C (*confidence*) – pewność.

Niezwykle istotny jest *media training*, czyli szkolenie medialne dla osób, które będą się komunikować z mediami. Warto, by takie szkolenie przeprowadził właśnie dziennikarz, który wypunktuje typowe błędy, podpowie, jak się zachować i przygotowywać materiały, i co najważniejsze, jakich trików używać, by zjednać sobie media.

Dzięki doświadczeniu na tym polu zespół będzie czuł się pewniej. Ponadto pracownicy muszą wiedzieć, że w każdej niepokojącej sytuacji mogą się zgłosić do odpowiednich osób w firmie bądź w trakcie trwania kryzysu do sztabu antykryzysowego. Ponadto pracownicy powinni mieć świadomość, że nie mogą się wypowiadać dowolnie na temat sytuacji w firmie, a pytania wszelkich osób (zwłaszcza dziennikarzy) muszą być kierowane do odpowiednich służb. Szkoleniami powinny być objęte przede wszystkim osoby pierwszego kontaktu (sekretarki, dozorczy, pracownicy ochrony itd.).

Gdy kryzys zaczyna być rozpoznawalny, każda firma powinna zadać sobie trzy pytania. Pierwsze to pytanie o istotę kryzysu, czyli na czym ów kryzys polega i czym się objawia, drugie – o fazę kryzysu, w której firma się znajduje i jej

zasieg, także trzecie – o wybór strategii, którą należy przyjąć i ewentualne działania naprawcze. Dobierając narzędzia działania w sytuacji kryzysowej, należy zwrócić uwagę nie tylko na profil odbiorców, co wydaje się sprawą nadrzędną, lecz także na fazę kryzysu. Jaki pierwsza następuje faza ostrego kryzysu<sup>14</sup>, trwającą do dwóch tygodni, w której intensywność publikacji w mediach jest bardzo duża. Kolejna to faza sanacji<sup>15</sup>, czyli okres odzyskiwania zaufania publiczności do firmy. Trudno powiedzieć, jak długo faza ta będzie trwała, wszystko bowiem zależy od szybkości działania i dojrzałości firmy do walki z kryzysem. Barbara Rozwadowska na tym etapie proponuje wybór jednej z czterech strategii<sup>16</sup>:

- dostosowania się – jej celem jest zyskanie zadowolenia przeciwników poprzez spełnienie ich żądań, sprawdza się najlepiej, gdy firma chce utrzymywać długotrwale relacje z wybraną grupą;
- wycofania się – jak sama nazwa wskazuje, nie ma na celu rozwiązania problemu ani utrzymania relacji z grupą, więc nigdy nie zakończy się sukcesem;
- kooperacji – okazuje się, że nie zawsze jest tą właściwą, gdyż chcąc za wszelką cenę rozwiązać problem, można doprowadzić do pogorszenia stosunków z grupą;
- oporu – może okazać się skuteczna, gdy istnieje możliwość koalicji z innymi uczestnikami konfliktu.

Warto wspomnieć, że korzystanie z jednej strategii nie musi być ostateczne. W miarę rozwoju sytuacji może się bowiem okazać, że konieczna jest zmiana. Wszystko zależy od rodzaju zdarzenia, fazy kryzysu, w jakiej został wykryty, otoczenia itp., a także od tego, czy firma ma przygotowany scenariusz działania w wypadku kryzysu czy nie. W pierwszym przypadku firma od razu wie, jakich środków zaradczych użyć, kto ma wejść w skład sztabu kryzysowego itd. Bez przygotowanego scenariusza działania zaczyna działać chaotycznie. A to jest najmniej trafne podejście.

---

<sup>14</sup> Szymańska A., dz. cyt., s. 301.

<sup>15</sup> Tamże, s. 301.

<sup>16</sup> Rozwadowska B., dz. cyt., s. 184.

zorientowanie na problem			
duże	<b>Opór</b>	<b>Kooperacja</b>	
małe	<b>Wycofanie się</b>	<b>Dostosowanie się</b>	
	małe	duże	
			zorientowanie na przeciwnika

Schem. 2. Strategie rozwiązywania konfliktów

Źródło: Birchmeier E., Köcher A., *Public Relations? Public Relations!*, Zürich: Verlag TÜV Rheinland, 1992, s. 107, cyt. za: Rozwadowska B., *Public relations. Teoria. Praktyka. Perspektywy*. Warszawa: Wydaw. Studio Emka, 2002, s. 185.

## 7. Umowa ubezpieczenia sposobem na ograniczenie skutków kryzysu

Pojęcie ryzyka ma elementarne znaczenie z punktu widzenia potrzeb codziennej praktyki gospodarczej. W powszechnym rozumieniu upatrywać je można jako synonim niepewności, niebezpieczeństwa czy możliwość wystąpienia straty lub odmiennego rezultatu niż oczekiwany. Podmioty uczestniczące w obrocie gospodarczym, chcąc ograniczyć skutki materialne związane z wystąpieniem kryzysu, winny przygotować stosowny schemat postępowania, oparty na procesie zarządzania ryzykiem biznesowym (*enterprise risk management*). Winien być on poprzedzony przygotowaniem kompleksowego audytu ubezpieczeniowego, w którym zostaną uwzględnione dane techniczno-finansowe, dotyczące rodzaju i miejsca prowadzonej działalności, stanu technicznego obiektów i istniejących instalacji, sposobów zabezpieczenia przed potencjalnymi zagrożeniami oraz miejsca i rodzaju wykonywanych prac. Analizie winny zostać także poddane dotychczas zawarte umowy ubezpieczenia pod względem prawnym, skuteczności udzielanej ochrony ubezpieczenia oraz ich efektywności ekonomicznej. Wynikiem przeprowadzonego audytu będzie: zidentyfikowanie występujących ryzyk, ich ocena jakościowa oraz ilościowa, selekcja, wybór metody zarządzania ryzykiem (jego kontroli) oraz ocena efektywności przyjętych rozwiązań. Tym samym proces zarządzania ryzykiem można podzielić na fazę diagnozowania ryzyka oraz fazę jego kontroli. Stosowne opracowanie winno zostać przygotowane przez wysoko wykwalifikowanych specjalistów z zakresu oceny ryzyka (np. poprzez wyspecjalizowanych brokerów ubezpieczeniowych), a jego efektem winno być określenie katalogu ryzyk zatrzymanych na udziale własnym

oraz tych, które winny ulec transferowi na rzecz podmiotów trzecich, np. wskutek zawartej umowy ubezpieczenia.

Istotę tak ujętego transferu ryzyka oddaje najpełniej definicja legalna umowy ubezpieczenia<sup>17</sup>, zgodnie z którą [...] *przez umowę ubezpieczenia ubezpieczyciel zobowiązuje się, w zakresie działalności swego przedsiębiorstwa, spełnić określone świadczenie w razie zajścia przewidzianego w umowie wypadku, a ubezpieczający zobowiązuje się zapłacić składkę*. Tym samym powszechnie przyjmuje się, że cel umowy ubezpieczenia stanowi umożliwienie ubezpieczonemu uwolnienie się od ryzyka powstania określonych szkód<sup>18</sup>. Warto jednakże zauważyć, że pojęcie szkody nie zostało zdefiniowane ustawowo w polskim systemie prawa cywilnego, pomimo że jest to termin mający znaczenie fundamentalne w doktrynie prawa ubezpieczeń. Uznaje się, że szkodą w znaczeniu prawnym jest uszczerbek na dobrach i interesach prawnie chronionych. Szkada może być wyrządzona na osobie i dobrach osobistych poszkodowanego oraz na mieniu, obejmuje utratę, zmniejszenie lub niepowiększenie aktywów albo powstanie lub zwiększenie pasywów<sup>19</sup>.

Przykładem umowy ubezpieczenia, która pozwala uniknąć znacznych strat finansowych w razie wystąpienia kryzysu, jest tzw. *product withdrawal* oraz *product recall*. Przedmiotem ubezpieczenia są tutaj koszty wycofania z rynku wadliwych produktów, mogących spowodować zagrożenie dla zdrowia i życia konsumentów. Najczęściej zawierane umowy ubezpieczenia dotyczą procesu wycofywania z rynku produktów żywnościowych, nienadających się do spożycia przez ludzi, gdyż nie spełniają one norm określonych przepisami powszechnie obowiązującego prawa. Rozporządzenie (WE) nr 178/2002 Parlamentu Europejskiego i Rady z dnia 28 stycznia 2002 roku, ustanawiające ogólne zasady i wymagania prawa żywnościowego, powołujące Europejski Urząd ds. Bezpieczeństwa Żywności oraz ustanawiające procedury w zakresie bezpieczeństwa żywności, jest podstawowym aktem prawnym regulującym kwestie bezpieczeństwa żywności w Europie. Krajowym aktem prawnym, regulującym w Polsce przedmiotową kwestię, jest *Ustawa z dnia 25 sierpnia 2006 r. o bezpieczeństwie żywności i żywienia*<sup>20</sup>.

Straty finansowe, wywołane koniecznością wycofania z rynku produktów spożywczych nienadających się do spożycia, mogą zawierać się w wartościach wielu milionów euro. Dywersyfikuje się je na straty bezpośrednie i pośrednie. Stratami bezpośrednimi są: wartość wycofanego towaru, koszty dodatkowego transportu, koszty składowania wycofanego towaru, koszty utylizacji, koszty związane z obsługą wycofania produktu z rynku, koszty związane z konieczno-

---

<sup>17</sup> Art. 805 § 1 *Ustawy z dnia 23 kwietnia 1964 r. Kodeks cywilny*. Dz.U. 1964, nr 16, poz. 93, z późn. zm.

<sup>18</sup> Wosiewicz A., Nowakowski Z.K., *Prawo ubezpieczeń gospodarczych*. Warszawa – Poznań 1980, s. 20, cyt. za Raczyński A., *Sytuacja prawna poszkodowanego w ubezpieczeniu odpowiedzialności cywilnej*. Warszawa: C.H. Beck, 2010, s. 51.

<sup>19</sup> Nesterowicz M., Wałachowska M., *Ustalenie odszkodowania w prawie polskim (zasady, kryteria, granice)*. Toruń: Wydaw. TNOiK, 2012.

<sup>20</sup> Dz.U. 2010, nr 136, poz. 914, tekst jedn. ze zm.

ścią publikacji ostrzeżeń czy też kary umowne. Są to więc wszelkie nakłady finansowe, poniesione w związku z koniecznością wycofania produktu z rynku. W pojęciu strat pośrednich zawierają się zaś takie elementy, jak: utrata reputacji producenta i zmniejszenie wartości jego marki czy też utrata klientów i zwiększone wydatki marketingowe, ukierunkowane na pozyskanie nowych odbiorców. Oczywiście zakres wynegocjowanej z ubezpieczycielem ochrony może odbiegać od przedstawionego powyżej podziału. Zasadniczo na rynku rozróżnia się dwa różne standardy ubezpieczeniowe: *product withdrawal*, obejmujący swym zakresem wszelkie środki mające na celu zapobieżenie dystrybucji, prezentacji czy oferowaniu produktu niebezpiecznego dla konsumenta, oraz tzw. *product recall*, obejmujący środki mające na celu doprowadzenie do zwrotu produktu niebezpiecznego, który został już wprowadzony do obrotu lub sprzedany konsumentom przez producenta lub dystrybutora.

Narzędziem służącym do minimalizacji skutków kryzysu jest sprawnie funkcjonująca procedura wycofania produktu. Najczęściej jej opracowanie i wdrożenie jest wymagane przez ubezpieczycieli już na etapie negocjowania umowy ubezpieczenia, a więc jej zawarcie jest uzależnione od posiadania stosownych rozwiązań. Procedura winna określać skład zespołu kryzysowego, wraz ze szczegółowym i zindywidualizowanym podziałem zakresu obowiązków oraz uprawnień jego członków, a także kolejność działań, jakie winny zostać podjęte w zależności od wystąpienia konkretnej sytuacji kryzysowej. Taka procedura winna być regularnie analizowana, aktualizowana w przypadku zaistnienia takiej konieczności oraz testowana. Każdy przeprowadzony test winien zakończyć się stosownym podsumowaniem, zawierającym wnioski z niego płynące, mające na celu udoskonalenie procedury. Skuteczność i szybkość podejmowanych decyzji w przypadku zaistnienia sytuacji kryzysowej wpływa bowiem bezpośrednio na możliwość minimalizacji wysokości zaistniałych strat, co przekłada się tym samym na koszt ubezpieczenia.

## 8. Podsumowanie

W każdej dziedzinie gospodarki i życia społecznego przygotowanie się do kryzysu pozwala maksymalnie zniwelować jego skutki. Tak też jest w przypadku firm, które w każdej chwili muszą liczyć się z wybuchem kryzysu. Wiąże się on nierozłącznie z obniżeniem wartości firmy w oczach klientów, inwestorów i całego otoczenia, a także z utratą pozycji rynkowej. Warto zwrócić uwagę, że zbagatelizowanie problemów bądź próby ich nieudolnego rozwiązania powodują ich gwałtowne narastanie. Kryzys zatacza coraz szersze kręgi, a problemem zainteresowane są coraz to nowsze grupy otoczenia.

Co ciekawe jednak, kryzysu wizerunkowego nie należy rozpatrywać jedynie w kategoriach negatywnych. Paradoksalnie niesie on duży potencjał do dalszego doskonalenia organizacji. Często jest tak, że po sytuacji kryzysowej otoczenie



postrzega ją dużo lepiej lub bardziej wyraziście niż przed kryzysem. I jak zauważył P. Lesly [...] w sytuacji awaryjnej sposób obchodzenia się z mediami determinuje nie tylko to, jak organizacja będzie pokazana w sprawozdaniach zamieszczonych w środkach przekazu, ale też to, jak będą układać się jej relacje z mediami w ciągu następnych lat<sup>21</sup>.

Szczególnie więc ważne jest przygotowanie się do sytuacji kryzysowej, w tym docenienie ogromnej roli mediów w procesie wychodzenia z trudności. I mimo że każda sytuacja jest inna, zawsze można stworzyć pewne mechanizmy, pozwalające uniknąć typowych (książkowych) błędów. Są to: dwustronna komunikacja, zaangażowanie zespołu i informacja. Warto o tym pamiętać przy okazji obecnego kryzysu na świecie, gdy coraz więcej firm dotkliwie odczuwa skutki kryzysu wizerunkowego.

## Literatura

- Adams W.C., Responding to the Media During a Crisis: It's What You Say and When You Say It. *Public Relations Quarterly* 2000, No. 1.
- Birchmeier E., Köcher A., *Public relations? Public relations!* Zürich: Verlag TÜV Rheinland, 1992.
- Chyży B., *Czekoladki z nadzieniem robakowym* [on-line]. 2012 [Dostęp 21.04.2012]. Dostępny w World Wide Web: <http://studencie.pl/artykuly/artukul/4299/Czekoladki-z-nadzieniem-robakowym/>.
- Fearn-Banks K., *Crisis Communication. A Casebook Approach*. New York: Lawrence Erlbaum Associates Publishers, 1996. ISBN 0805857737, ISBN 978-0805857733.
- Jaryczewski A., *Afera solna. Sanepid bierze pod lupę zakłady* [on-line]. 2012 [Dostęp 28.02.2012]. Dostępny w World Wide Web: <http://www.polskieradio.pl/5/3/Artykul/550099,Afera-solna-Sanepid-bierze-pod-lupe-zaklady>.
- Miller K., Issue Management. The link between Organisation Reality and Public Perception. *Public Relations Quarterly* 1999, No. 2.
- Mitroff I., Pearson Ch., *Zarządzanie sytuacją kryzysową, czyli jak ochronić firmę przed najgorszym*. Warszawa: Business Press, 1998. ISBN 83-87474-10-X.
- Rozwadowska B., *Public relations. Teoria. Praktyka. Perspektywy*. Warszawa: Wydaw. Studio Emka, 2002. ISBN 83-88607-26-X.
- Szymańska A., *Public relations w systemie zintegrowanej komunikacji marketingowej*. Wrocław: Oficyna Wydawnicza Unimex, 2004. ISBN 83-88785-49-4.

## Akty prawne

- Ustawa z dnia 23 kwietnia 1964 r. Kodeks cywilny*. Dz.U. 1964, nr 16, poz. 93, z późn. zm.
- Ustawa z dnia 25 sierpnia 2006 r. o bezpieczeństwie żywności i żywienia*. Dz.U. 2010, nr 136, poz. 914, tekst jedn. ze zm.

---

<sup>21</sup> Adams W.C., Responding to the Media During a Crisis: It's What You Say and When You Say It. *Public Relations Quarterly* 2000, No. 1, s. 26.



**PSYCHOSPOŁECZNE ASPEKTY ZARZĄDZANIA  
RELACJAMI INTERPERSONALNYMI  
Z KLIENTAMI NIEPEŁNOSPRAWNYMI**

*Tomasz Kruszeński*

**Abstrakt:** W artykule autor dokonał przyczynkowej analizy relacji interpersonalnych między sprzedawcą a klientem wykazującym określone niepełnosprawności. Tekst ma charakter pragmatyczny, stąd zamiast syntezy teoretycznych podstaw tego zagadnienia (odesłano do nich za pomocą literatury przedmiotu) zostało ono opracowane w formule przewodnika możliwego do wdrożenia w miejscu pracy. W artykule oprócz wskazówek gotowych do implementacji są także przytoczone najczęstsze błędy i trudności w opanowaniu podstaw specyficznych umiejętności interpersonalnych.

**Słowa kluczowe:** psychologia społeczna, niepełnosprawności, kompetencje społeczne, usługi, zarządzanie zasobami ludzkimi.

**JEL Classifications:** J – Labor and Demographic Economics; J14 – Economics of the Elderly; Economics of the Handicapped; Non-Labor Market Discrimination.

## **1. Wprowadzenie**

W świadomości społecznej marginalnie dostrzegany jest człowiek niepełnosprawny, dla którego w Polsce nadal nie wyznaczono pełnych humanistycznych ram możliwości jego funkcjonowania, a stawiane granice nierzadko są poniżej standardów należnych każdej jednostce ludzkiej, niezależnie od jej kondycji psychofizycznej i statusu społecznego. O problemach osób niepełnosprawnych i ich obecności w sferze publicznej powstało w naszym kraju wiele naukowych opracowań, by wymienić takich autorów jak: Aleksander Hulek, Stanisław Ko-

walik, Andrzej E. Sękowski, a w ostatnich latach Małgorzata Fedorowicz, Danuta Gorajewska, Sławomira Sadowska<sup>1</sup>. Pojawiają się w nich rozważania nad jakościową i ilościową obecnością osób niepełnosprawnych w społeczeństwie w ogóle, jak też w określonych obszarach życia publicznego, w tym biznesowego. Pomimo tych analiz oraz popularyzatorskich akcji społecznych prowadzonych w mediach, pomimo działań organizacji pozarządowych i tego, że mamy cykliczną możliwość obserwowania w serwisach informacyjnych poczynąń niepełnosprawnych ruchowo posłów lub dziennikarzy, w mainstreamowym obiegu społecznym uważamy siebie, tzn. polskie społeczeństwo, za ludzi zdrowych i sprawnych, w którym osoby niewidome, głuche, z niepełnosprawnością intelektualną są jedynie wąskim marginesem. Między innymi z tego powodu nie do końca potrafimy posługiwać się terminologią, którą należałoby stosować – chcąc być „politycznie poprawnym”, a przynajmniej zwyczajnie uprzejmym i taktownym<sup>2</sup>. Zatem czy określenia „upośledzony umysłowo” lub „kaleka” powinny znajdować się w słowniku osoby świadomej istoty godności człowieka? Czy zamiast nich mniej stygmatyzująco nie będzie brzmiało określenie „osoba z niepełnosprawnością” np. „słuchową” albo osoba „niepełnosprawna intelektualnie”? Notabene, skłonność do „metkowania” i pejoratywnego określenia innych niż „my”, czyli większość, zdaje się jednym z częstszych objawów nietolerancji, ksenofobii i etnocentryzmu Polaków. Ze zdumiewającą łatwością przychodzi nam w XXI wieku używać określeń typu: „murzyn”, „angol”, „ciapaty” (popularne określenie polskiej emigracji zarobkowej na Wyspach Brytyjskich względem osób pochodzenia hinduskiego i pakistańskiego)<sup>3</sup>. O ile jednak tzw. murzynów nie mieszka w Polsce zbyt wielu i nie są w stanie przeciwdziałać tego rodzaju patologicznemu nazewnictwu, o tyle liczba osób niepełnosprawnych w Polsce – wbrew potocznemu mniemaniu – jest znaczna. Według metodologii uwzględniającej w pomiarze wyłącznie czynnik biologiczny<sup>4</sup>, na terenie naszego kraju pod koniec 2009 r. żyło 8,1 mln osób, z czego 1/3 wykazywała się poważnymi ograniczeniami<sup>5</sup>. Tylko ta ostatnia grupa to ponad 7% populacji wszystkich mieszkańców Polski, a więc spory rynek potencjalnych nabywców

---

<sup>1</sup> Zob. obszerny wykaz literatury: Czerwińska M., *Niepełnosprawność i osoba niepełnosprawna w polskojęzycznej literaturze pięknej i naukowej: bibliograficzny warsztat biblioterapeuty*. Warszawa: Zakład Nauk i Wydawnictw Związku Niewidomych, 2002.

<sup>2</sup> Por. Milewski S., Czaplewska E., Człowiek niepełnosprawny w świadomości współczesnych Polaków. W: Aquil B. (red.), *Człowiek niepełnosprawny: zagrożenia i szanse rozwoju*. Bydgoszcz: WSP, 1999, s. 118–119, 124.

<sup>3</sup> Por. badania nad cechami osobowości (inteligencji, zdolności twórczych, stylów poznawczych, wartości) i wpływów środowiskowych a postawami wobec osób niepełnosprawnych: Sękowski A.E., *Psychospołeczne determinanty postaw wobec invalidów*. Lublin: UMCS, 1994, s. 50–68.

<sup>4</sup> W związku z różnymi definicjami niepełnosprawności istnieją różne metodologie pomiaru. W artykule na potrzeby statystyki przyjęto definicję niepełnosprawności zgodną z kodyfikacjami Unii Europejskiej.

<sup>5</sup> Łysoń P. (red.), *Zdrowie i ochrona zdrowia w 2010 r.* Warszawa: GUS, 2012, s. 63.

dóbr i usługobiorców, którzy mogą lub chcieliby pozyskiwać standardowe produkty i usługi.

Bynajmniej nie z usprawiedliwieniem postaw wielu naszych rodaków, lecz z wyjaśnieniem zjawiska stygmatyzowania ludzi przez ludzi przychodzi Michael Agryle, który wskazuje na determinanty błędnego postrzegania: atrakcyjność fizyczną, przynależność rasową (lub do jakiejś charakterystycznej grupy), przykładanie większej wagi do wad niż zalet postrzeganej osoby, nieuwzględnianie kontekstu sytuacyjnego, wreszcie tzw. efekt halo, czyli uogólnianie na podstawie jednej cechy, przesłanki itd.<sup>6</sup> Odzwierciedlenie w rzeczywistości znajdują również teorie atrybucyjne, w których warunkujące etykietyzującą relację interpersonalną jest opieranie się na stałej, lecz tylko wybranej (pojedynczej) cesze lub czynniku. Do takich teorii, które rzucają więcej światła na problematykę kontaktów społecznych między osobami o różnym poziomie sprawności, należą klasyczne już teorie: Fritza Heidera, Harolda Kelleya, Edwarda Jonesa i Keitha Davisa czy Allana R. Bussa<sup>7</sup>. W niniejszym artykule, ze względu na jego objętość, są one jedynie wspomniane. Niemniej powinny znaleźć swoje odzwierciedlenie w tematyce treningu interpersonalnym, np. organizowanego dla kadr przedsiębiorstw znajdujących się w bezpośrednim kontakcie z klientem.

Ludzie niepełnosprawni w Polsce coraz częściej wychodzą poza ściany swoich domów, pensjonatów i innych miejsc opieki i pomocy społecznej i stają się uczestnikami coraz szerszych obszarów życia publicznego. Stają się również klientami przedsiębiorstw produkcyjno-usługowych, wchodząc w relacje interpersonalne z personelem tych instytucji. Skoro przeciętny mieszkaniec tego kraju nie wie nic o osobach z niepełnosprawnościami<sup>8</sup>, tym bardziej nie wie, w jaki sposób komunikować się z takimi klientami<sup>9</sup>. Nie potrafi tego również dlatego, że odczuwa niepokój powstały w wyniku kontaktu z kimś/czymś niestandardowym<sup>10</sup>. Badania pokazują, że niepokój zwiększa się m.in. wraz ze wzrostem widocznych odstępstw od tzw. standardu<sup>11</sup>.

Niniejszy artykuł jest krótkim przeglądem podstawowych zasad relacji i form komunikowania się w firmach usługowych (biznesowych, non profit i administracyjnych), w których zachodzi kontakt interpersonalny z osobą nie-

---

<sup>6</sup> Agryle M., *Psychologia stosunków międzyludzkich*. Warszawa: PWN, 1999, s. 108–109.

<sup>7</sup> Zob. szerzej: Belzyt J., *Kontakt i komunikacja z osobami niepełnosprawnymi: aspekty niewriteralne*. Toruń: UMK, 2005, s. 23–28; Semin G.R., A gloss on attribution theory. *British Journal of Social and Clinical Psychology* 1980, No. 19, s. 291–300.

<sup>8</sup> Wskazują na to badania opinii publicznej. W 2002 r. ponad 60% przebadanych Polaków zadeklarowało, że w swoim otoczeniu nie ma żadnego kontaktu z osobami niepełnosprawnymi. Zob. Gorajewska D., Osoby niepełnosprawne w społeczeństwie równych szans. W: Gorajewska D. (red.), *Spółeczeństwo równych szans: tendencje i kierunki zmian*. Warszawa: Integracja, 2005, s. 14.

<sup>9</sup> Zob. też Sękowski A.E., dz. cyt., s. 23.

<sup>10</sup> Wright B., *Psychologiczne aspekty fizycznego inwalidztwa*. Warszawa: PWN, 1965, s. 289–291.

<sup>11</sup> Por. Kowalik S., *Psychologia rehabilitacji*. Warszawa: Wydawnictwa Akademickie i Profesjonalne, 2007, s. 66–68.

pełnosprawną. Przyjmując zdecydowanie pragmatyczny wymiar tego artykułu, autor wyszedł z założenia, że panuje spora dysproporcja pomiędzy teoretycznymi analizami poruszanego tu problemu a jego praktycznymi rozwiązaniami, na niekorzyść tych drugich. W tym nieco poradnikowym wymiarze praca wpisuje się w nurt psychologii defektologicznej, zwanej też – przy akcentowaniu właśnie praktycznego wymiaru zagadnienia – psychologią rehabilitacyjną lub psychologią rewalidacji<sup>12</sup>, ale także ze względu na tło w nurt psychologii społecznej.

## 2. Schematy komunikacyjne

Pożądana dla współczesnych postępów w humanistyce transdyscyplinarność przejawia się również w problemie podjętym w niniejszym studium. Kwestiami budowania właściwych relacji społecznych między sprawnymi a niepełnosprawnymi członkami społeczeństwa zajmują się przedstawiciele psychologii, pedagogiki specjalnej i społecznej wraz z pracą socjalną, socjologią, bibliologią itd. Wypracowanie standardów na płaszczyźnie danej dziedziny pozwala na określenie standardów szerszych – w tym wypadku zasad zarządzania relacjami z osobą niepełnosprawną.

Jedną z bardziej znanych podstaw budowania uniwersalnych i prostych technik poprawnych relacji interpersonalnych na poziomie ogólnym jest formuła SOFTEN opracowana przez Arthura Wassmera. Choć zbudowana z myślą o przeciwdziałaniu nieśmiałości, znajduje zastosowanie w specyficznym układzie kontaktów z klientem niepełnosprawnym – jednak nie z każdym, bo skuteczność warunkuje rodzaj niepełnosprawności. Niemniej wspomnieć trzeba, że model SOFTEN to w istocie akronim powstały od działań wartych podjęcia dla polepszenia wszelkich relacji interpersonalnych. Składają się na nie: uśmiech (*smile*), otwarta postawa (*open posture*), wychylenie się do przodu – do rozmówcy (*forward lean*), dotyk (*touch*), kontakt wzrokowy (*eye contact*) oraz skinienia głową (*nods*)<sup>13</sup>. Są to naturalne postawy i działania wskazujące na pozytywny, partnerski stosunek do drugiej osoby. Stanowią właściwie bazę każdego treningu umiejętności interpersonalnych czy komunikacji niewerbalnej. Są przy tym na tyle oczywiste, że nie ma potrzeby szerszego ich komentowania. Przyjmowanie postaw w podobnym stylu sugeruje się w dziesiątkach opracowań dotyczących sprawnego komunikowania się. Ich wadą jest jednak to, że wszystkie one zakładają, że sytuacja kontaktu interpersonalnego będzie standardowa.

W świetle uwag poczynionych na początku artykułu, za taką wciąż nie jest traktowana relacja osoba sprawna – osoba niepełnosprawna. Gdy dochodzi do

---

<sup>12</sup> Majewski T., *Psychologia niewidomych i niedowidzących*. Warszawa: PWN, 1983, s. 24–25; zob. też Kowalik S., dz. cyt., s. 22–25.

<sup>13</sup> Wassmer A.C., *Making contact: a guide to overcoming shyness*. New York: Holt, 1991, s. 96–98 et passim.

niej, w głowie osoby sprawnej „włącza się” proces etykietowania, że ma ona do czynienia z osobą słabą, bezradną czy uzależnioną, a to z kolei budzi lęk przed nieuniknionością i zarazem niewiedzą w zakresie niesienia pomocy<sup>14</sup>. Założenie, że osoba niepełnosprawna oczekuje zawsze pomocy, skutecznie hamuje normalną komunikację interpersonalną.

Aby niwelować tę naturalną skłonność człowieka, w poszczególnych segmentach życia publicznego opracowuje się wskazówki określające style, sposoby i formy kontaktu interpersonalnego z osobą niepełnosprawną<sup>15</sup>. Najbogatsze w tym zakresie są obszary usług non profit. Małgorzata Fedorowicz dokonała niedawno kompilacji takich wskazówek, które adresowane były do pracowników bibliotek, mediatek, lokalnych centrów kulturalno-edukacyjnych<sup>16</sup>. Posługując się tymi propozycjami, spróbujmy zbudować zestaw wskazówek adresowanych do handlowców – osób będących w bezpośrednim kontakcie i relacjach na rynku detalicznym z klientem niepełnosprawnym. Ogólne rady, niezależnie od specyfiki kontaktu, są trzy. Po pierwsze, trzeba być spokojnym, panować nad napięciem emocjonalnym, w tym zakłopotaniem, lub przynajmniej nauczyć się je skrywać (próbować być sobą)<sup>17</sup>. Takie może zrodzić się choćby po słowach „do widzenia”, wypowiedzianych do klienta niewidomego. Doświadczenia autora tego artykułu wskazują nawet, że osoby z określoną niepełnosprawnością chcą, by do nich mówić zwyczajnie – jak to tzw. sprawnych osób, jak do osób „normalnych” – bo przecież są normalni pomimo różnic. Te występują powszechnie w całej populacji ludzkiej. Zatem zwrot sprzedawcy sprzętu AGD: „tutaj widzimy chłodziarkę firmy X” nie dotknie osoby niewidomej, podobnie, jak: „chodźmy dalej” – osoby z niepełnosprawnością ruchową na wózku inwalidzkim. Przeciwnie, mogą się one poczuć lepiej, bo potraktowano je bez zbędnych aktów stygmatyzacji. Po drugie, należy utrzymywać kontakt wzrokowy z klientem i mówić do niego, a nie jego towarzyszy lub opiekunów. Zwrócenie twarzy (zatem i oczu) do rozmówcy powoduje, że mowa jest lepiej słyszalna – zauważy to również osoba niewidoma. Po trzecie, nie można zakładać, że się wie, czego oczekuje klient lub co będzie najlepsze dla niego. Koniecznym więc trzeba go wysłuchać do końca<sup>18</sup>. Rzecz jasna, naczelną zasadą jest traktowanie klienta niepełnosprawnego tak samo jak każdego innego – profesjonalnie.

---

<sup>14</sup> Ostrowska A., Postawy społeczeństwa polskiego w stosunku do osób niepełnosprawnych. W: Gustavsson A., Zakrzewska-Manterys E. (red.), *Upośledzenie w społecznym zwierciadle*. Warszawa: Żak, 1997, s. 88.

<sup>15</sup> Szerzej: Gorajewska D., *Fakty i mity o osobach z niepełnosprawnością*. Warszawa: Integracja 2006, s. 99–100.

<sup>16</sup> Zob. Fedorowicz M., *Człowiek niepełnosprawny w bibliotece publicznej*. Toruń: UMK, 2010, s. 296–300; Gorajewska D., dz. cyt., s. 102.

<sup>17</sup> Por. Eareckson, Tada J., *Exzamin z przyjaźni*. Warszawa: Vocatio, 1995, s. 20–22.

<sup>18</sup> Zob. szerzej tamże; Rubin R.J., *Planning for library services to people with disabilities*. Chicago: ASCLA, 2001, s. 75–80; Deines-Jones C., Low-cost/no-cost ways to improve service right now. W: Deines-Jones C. (red.), *Improving library services to people with disabilities*. Oxford: Chandos Publ., 2007, s. 139–142; Deines-Jones C., Van Fleet C., *Preparing staff to serve patrons with disabili-*

Przechodząc do bardziej szczegółowych aspektów komunikacji interpersonalnej, należy zaznaczyć, że niezbędny jest podział zasad tworzenia pierwszego właściwego kontaktu zależnie od rodzaju i stopnia niepełnosprawności. Ich różnorodność wymusza, jeśli nie indywidualne podejście, to przynajmniej kierowanie się ograniczeniami wynikającymi z konkretnej somatycznej, psychicznej lub społecznej przypadłości (ułomności) klienta. Poza tym nie należy zakładać, że osoba niepełnosprawna, która przybyła do sklepu, banku lub innego przedsiębiorstwa, potrzebuje informacji na temat niepełnosprawności. Przeciwnie, założyć powinno się, że oczekuje w miarę standardowej obsługi.

W artykule nie przedstawiono wskazówek dotyczących relacji z wieloma grupami osób niepełnosprawnych. Autor ograniczył się zaledwie do kilku z nich, lecz najbardziej charakterystycznych lub najbardziej liczebnych. Jak więc postępować z podawanym już za przykład klientem z niepełnosprawnością wzroku (osobą niewidomą lub słabo widzącą)?

Rozmowę warto rozpocząć od przedstawienia się i zapytania o preferowaną przez klienta formę kontaktu. Często rodzi się niczym nieuzasadniona opinia, że do osoby niepełnosprawnej powinno się mówić głośno. Większość z niewidomych nie ma jednak kłopotów ze słuchem. Głośność mówienia na zwyczajnym poziomie jest całkowicie wystarczająca – dobrze byłoby postarać się o przyjemne brzmienie własnego głosu. W sytuacji, w której handlowiec prowadzi rozmowę z więcej niż jedną osobą, powinien zawsze zwracać się do tej, do której adresuje swoje słowa. Jest to szczególnie istotne, gdy klient z niepełnosprawnością ma towarzysza lub opiekuna – to nie sprawny (widzący) człowiek jest klientem. Ta zasada dotyczy komunikacji ze wszystkimi, kolejnymi grupami osób niepełnosprawnych. Fakt, że ktoś porusza się na wózku lub jest głuchy, nie czyni z niego osoby o ograniczonych kompetencjach intelektualnych, a zwłaszcza prawach obywatelskich. O tej bazie postaw tolerancji i integracji nigdy nie można zapominać.

Osoby niewidzące za towarzysza często mają psa – przewodnika. Trzeba pamiętać, że ten pies to nie maskotka, lecz pomocnik, który jest w trakcie wykonywania pracy. Dlatego unikać trzeba dotykania i głaskania psa, choć zapew-

---

*ties: a how-to-do-it manual*. New York: Schuman Publ., 1996; Guidelines on library and information. Services for people with disabilities. W: Scott W., *The accessible Canadian library II: a resource tool for libraries serving persons with disabilities* [on-line], Ottawa 1996 [Dostęp 10.10.2012]. Dostępny w World Wide Web: <http://www.collectionscanada.gc.ca/obj/p10/f2/eacc-can.pdf>; Mortensen H.A., Nielsen G.S., *Guidelines for library services to persons with dementia* [online]. The Hague 2007 [Dostęp 10.10.2012]. Dostępny w World Wide Web: <http://archive.ifla.org/VII/s9/nd1/Profrep104.pdf>; Velleman R.A., *Meeting the needs of people with disabilities: a guide for librarians, educators and other service professionals*. Phoenix: Oryx Pr., 1997, s. 167–168; Kruszewski T., Prawidłowa komunikacja interpersonalna z niepełnosprawnym użytkownikiem biblioteki (ze szczególnym uwzględnieniem umiejętności słuchania). *Nasze Forum* 2006, nr 3–4, s. 129–134. Przedstawiona tutaj literatura była również podstawą do skonstruowania wskazówek, jak postępować w relacjach z osobami przejawiającymi inne rodzaje niepełnosprawności.



ne dla wielu miłośników zwierząt będzie trudne powstrzymanie się od zwyczajowego głaskania „zwykłych” czworonogów. Gdy natomiast towarzysza osoby niewidomej brak, można taktownie zaproponować jako podparcie własny łokieć, by poprowadzić klienta w inne miejsce. Wówczas należy nieco wyprzedzać osobę prowadzoną, ale absolutnie nie wolno jej popychać, ciągnąć itp. Gdy przestrzeń sklepu czy innego miejsca kontaktu wydaje się bezpieczna, tzn. brak w niej nagromadzonych barier, jak rzędu lodówek, regałów z telewizorami itd., klienta można w określone miejsce pokierować wskazówką typu: „dział z kosmetykami znajduje się na godzinie 10 od miejsca, w którym Pan/i znajduje się”. Wreszcie należy założyć, że osoba niewidoma dobrze rozumie, co do niej się mówi. Współcześnie odchodzi się od opinii formowanych przed laty, jeszcze przez Marię Grzegorzewską, że osoba niepełnosprawna posiada wyostrzone inne zmysły. Niezależnie od siły kompensacji, nie ulega jednak wątpliwości, że jest bardzo skoncentrowana i to powoduje jej stosunkowo dobre rozumienie i orientowanie się w zaistniałej sytuacji.

Część z wcześniejszych rad znajduje zastosowanie w sytuacjach bezpośredniego kontaktu z klientem niesłyszącym lub słabo słyszącym, lecz warto wymienić i inne. Gdy posiada on wystarczająco dobry aparat słuchowy, część z poniższych uwag traci na znaczeniu. Z drugiej strony podkreślić trzeba, że niepełnosprawność słuchowa powoduje trudności z artykulacją i zrozumienie osoby głuchej może być trudne. Zwyczajowo już należałoby zapytać o formę komunikacji, jaką preferuje klient. Zdarza się, że skutecznym kanałem porozumienia jest pisanie komunikatów na kartce, tablecie itp. Często preferowaną formą jest ponadto język migowy. Tu pojawia się spora trudność, którą jednak rozwiązuje się z powodzeniem w urzędach i instytucjach publicznych, takich jak muzea, biblioteki lub domy kultury. Od kilku lat zaleca się, by była w nich zatrudniona osoba znająca język migowy – przynajmniej na poziomie podstawowym. Wysłanie na odpowiednie szkolenie jednego pracownika w przedsiębiorstwach biznesowych nie powinno być kłopotliwe, tym bardziej, że wiele z kursów organizowanych jest bezpłatnie.

W relacji z osobą niesłyszącą ważna jest odległość, poziom hałasu i dostateczne oświetlenie. Sprzedawca musi znajdować się stosunkowo blisko klienta i powinien zadbać o ograniczenie zakłóceń dźwiękowych, chociażby przenosząc się w bardziej ustronne miejsce. Powinien starać się mówić wyraźnie (ale bez przesadnej, teatralnej artykulacji), w przeciętnym tempie i z twarzą skierowaną do rozmówcy. Wszystko po to, aby umożliwić osobie niesłyszącej odczytywanie mowy z ruchu ust. Mamrotanie, zasłanianie ust, żucie gumy, spożywanie posiłków w trakcie kontaktu – są wykluczone.

Kolejną grupą osób niepełnosprawnych, która jest coraz częściej widoczna w przestrzeni publicznej, są poruszający się na wózkach inwalidzkich, względnie wykazujący inne niesprawności fizyczne. Obniżanie krawężników, budowanie pochylni obok schodów czy uruchamianie wind są społecznymi objawami dostrzegania obecności ludzi z niepełnosprawnością ruchową. Jednak to nie wy-

starczy, by takie osoby mogły się czuć równouprawnionymi mieszkańcami danej społeczności.

Zacząć należy od podkreślenia, że wózek inwalidzki lub inny sprzęt, pozwalający przemieszczać się osobie niepełnosprawnej, stanowi jej osobistą przestrzeń. Bez zgody tej osoby absolutnie nie jest dopuszczalne dotykanie wózka, a zwłaszcza popychanie go itp. (jasne jest, że w sytuacji ewakuacji zasada nie obowiązuje). Zamiast tego warto poświęcić nieco czasu na obserwację drogi przemieszczania się osoby niepełnosprawnej oraz usunąć zbędne bariery zalegające na szlaku. W przypadku sklepów wielkopowierzchniowych zapewne nie powinno też być problemu z szerokością dróg między regałami, choć sklepy z produktami RTV/AGD są tymi, w których zagęszczenie towaru jest wyraźnie ponad miarę. Inny typ bariery architektonicznej często można dostrzec w przestrzeniach placówek bankowych i salonach z telefonami komórkowymi. Designerskie schodki „dla ozdoby”, sztuczna zieleń znacznych rozmiarów – przeszkadzają w poruszaniu się. Ale design wnętrza to także umeblowanie, w tym wysokie stolki dla pracowników. Rozmowa powinna przebiegać na poziomie oczu klienta. Klasyczne już uwagi nad proksemiką w ujęciu Edwarda Halla<sup>19</sup> oraz szereg poradników z zakresu komunikacji niewerbalnej wskazują na negatywne psychiczne aspekty komunikacji, w której jedna strona siedzi na wyższym poziomie niż druga. Co zrobić, gdy projektant przygotował dla pracowników wysokie, barowe siedziska? Cóż, przydatne byłoby zwykłe krzesło, a jeśli go brak, należy przykucnąć naprzeciw klienta. Należy jednak mieć na względzie, że niepełnosprawność ruchowa znacząco wpływa na ekspresję ruchową. Pantomimika osoby niepełnosprawnej różnicuje się w zależności od rodzaju niepełnosprawności ruchowej – co oczywiste, ale również w zależności od tego, czy niepełnosprawność ma charakter wrodzony, czy nabyty<sup>20</sup>. By uniknąć jakichś negatywnych odczuć podczas kontaktu, trzeba zwracać uwagę na odległość między rozmówcami.

W najwyższym stopniu stygmatyzowane są osoby z niepełnosprawnością intelektualną i problemami psychicznymi, bo sądzi się, że np. stanowią zagrożenie dla otoczenia lub są godne pożałowania<sup>21</sup>. Tak stereotypowo traktowani są także ludzie z trudnościami w mówieniu (np. z porażeniem mózgowym, z chorobą Parkinsona – często osoby takie postrzegane są, jakby były pod wpływem alkoholu) lub z demencją (będącą np. wynikiem choroby Alzheimera). Przydatną techniką jest wówczas parafraza – czyli powtórzenie wypowiedzi partnera, lecz własnymi słowami, we własnym stylu mówienia. Jeśli więc sprzedawca nie jest pewien, co usłyszał, warto wypowiedź powtórzyć w celu potwierdzenia lub zaprzeczenia. Niekiedy pomaga przejście w spokojniejsze i cichsze miejsce, któ-

---

<sup>19</sup> Zob. Hall E.T., *Ukryty wymiar*. Warszawa: Muza 1997.

<sup>20</sup> Szczupal B., Psychospołeczne problemy osób z niepełnosprawnością ruchową. W: Gorajewska D. (red.), *Poznajemy ludzi z niepełnosprawnością*. Warszawa: Integracja 2007, s. 36.

<sup>21</sup> Abramowska B.E., Osoby niepełnosprawne w mediach i odbiorze społecznym. W: *Spoleczeństwo równych szans...*, s. 191–192.

re będzie mniej stresogenne dla klienta, a w efekcie ułatwi mu również mówienie. Z tych samych powodów istotne jest, by nie kończyć wypowiedzi za klienta, lecz pozwolić mu wypowiedzieć się w jego naturalnym tempie. Ponieważ taka postawa jest również oznaką uprzejmości i szacunku, pozwala drugiemu człowiekowi wzmocnić poczucie wartości siebie. Natomiast, podobnie jak przy wcześniej zarysowanych problemach, tak i tutaj, w sytuacji całkowitej niemożności komunikacji werbalnej, należy ustalić inną formę ułatwiającą porozumienie. Ze względu na specyfikę określonej niepełnosprawności pisanie nie będzie wówczas najwłaściwszą techniką. Twórcze myślenie handlowca w takich sytuacjach będzie jego sporą zaletą.

W odniesieniu zaś do osób z niepełnosprawnością intelektualną, ale też wspomnianą demencją, duże znaczenie ma skupienie ich uwagi na sobie. Pomaga w tym utrzymywanie kontaktu wzrokowego (to kolejny element treningu umiejętności interpersonalnych). Małgorzata Fedorowicz do tych uwag dodaje jeszcze kolejne:

- *Upewnij się, czy przyciągnąłeś uwagę rozmówcy.*
- *Mów jasno i powoli.*
- *Zwracaj uwagę na język ciała, zarówno rozmówcy, jak i swój.*
- *Używaj prostego języka, krótkich zdań, unikaj obcych słów.*
- *Stosuj powtórzenia.*
- *Bądź kreatywnym słuchaczem i okaż zrozumienie, tolerancję i szacunek.*
- *Daj rozmówcy wystarczająco dużo czasu na odpowiedź i zadawaj pytania, na które można odpowiedzieć „tak” lub „nie”.*
- *W rozmowie uwzględniaj tematy codzienne.*
- *Bądź spokojny i wspierający<sup>22</sup>.*

### **3. Oswajanie**

Spoleczeństwo europejskie starzeje się i nie można uniknąć tematu obsługi seniorów i osób starszych w szkoleniu przyszłych kadr handlowców, niezależnie od branży, którą będą reprezentować. Początki nauki tolerancji i działań integracyjnych powinny następować w szkole i poprzez naturalny rozwój w społeczności lokalnej. Jednak specyficzne umiejętności, m.in. takie, jak zarysowane w tym artykule, są wyćwiczone i w formie treningów winny być organizowane w ramach zajęć dydaktycznych na uczelni. Przykładowym elementem treningu, który stosuje autor niniejszego artykułu, jest ćwiczenie „Wejdz w cudzą skórę”. Połowa grupy uczestników zajęć ma za zadanie przemierzyć budynek, w którym przebywają, z zasłoniętymi oczami, mając do pomocy jedynie wskazówki, towarzysztwo drugiego, widzącego uczestnika treningu i ewentualnie białą laskę. Jak

---

<sup>22</sup> Fedorowicz M., dz. cyt., s. 228.

się okazuje, silne emocje pojawiające się podczas tego ćwiczenia są pamiętane nawet po latach i wciąż stymulująco działają na postawy tolerancji i otwartości. Podobnie wpływają na uczestników warsztatów takie zadania, jak robienie w sytuacji ograniczonej mobilności lub komunikatywności zakupów w sklepie, który nie jest samoobsługowy, lub przejazd na wózku inwalidzkim środkami komunikacji miejskiej. Ćwiczenia pozwalają przybliżyć się do zrozumienia tzw. obrazu samego siebie u osoby niepełnosprawnej i przyczyn jej napięcia emocjonalnego, powstającego w sytuacjach kryzysowych<sup>23</sup>. Pozytywne postawy determinowane obiektywizmem oceny, pozytywnym nastawieniem poznawczym i pozytywnym zachowaniem społecznym, o których wspominał A.E. Sękowski, mogą być wprowadzane w formie wykładów lub konwersatoriów podczas zajęć z etyki, podstaw wiedzy o kulturze, psychologii społecznej, lecz rzeczywiste kompetencje można rozwijać jedynie w praktyce: w uczelni podczas symulowanych sytuacji społecznych, w pracy zawodowej – poprzez doświadczenie i rady lepiej wykształconego personelu oraz poprzez nieepizodyczny kontakt z osobą niepełnosprawną. Oczywiście działania promocji reintegracji psychospołecznej podejmowane w społeczeństwie i ukierunkowane bezpośrednio do osób niepełnosprawnych to obowiązek państwa i podstawa funkcjonowania wielu organizacji pozarządowych<sup>24</sup>. Te są jednak ze swojej natury ogólne, ograniczane czasowo bądź fokusowane na określone społeczności.

#### 4. Podsumowanie

Skoro „my” to swoi, zatem „oni” muszą być obcy. Dlatego wciąż pokutują w nas stereotypowe poglądy o naturze niepełnosprawności i jeśli zauważamy w naszym życiu osobę niepełnosprawną, to jej widoczny stan fizyczny zdominuje nasze spostrzeżenia i wnioskowanie na jej temat. Etykieta inności wciąż wygrywa z ludzką przyzwoitością, a takie filmy, jak *Piękny umysł* w reżyserii Rona Howarda, *Forest Gump* Roberta Zemeckisa lub książki *Poczwarzka* Doroty Terakowskiej czy *Cela* Anny Sobolewskiej, w których niepełnosprawny jest po prostu osobą i działa nieschematycznie (w znaczeniu inaczej niż większość), ukazują szerszej grupie publiczności rzeczywisty problem. Jego esencją jest integracja. Skoro tak silnie odwołujemy się do europejskich korzeni humanizmu i braterstwa, nie ma przed nią odwrotu. Istotnym pojęciem jest *integracja*, którą zdarza się mylić z *asymilacją*. W nowoczesnych społeczeństwach demokratycznych musi się znaleźć miejsce dla mniejszości w takim rozumieniu, że funkcjonują one na równych prawach z większością, ale przy zachowaniu ich odrębności, specy-

---

<sup>23</sup> Zob. też: Sadowska S., *Ku edukacji zorientowanej na zmianę społecznego obrazu osób niepełnosprawnych*. Toruń: Akapit, 2005, s. 134–135; Wyszynska A., *Inwalidztwo i możliwości jego rehabilitacji*. W: Wyszynska A. (red.), *Psychologia defektologiczna*. Warszawa: PWN, 1987, s. 19, 24.

<sup>24</sup> Szerzej: Białobrzeska K., Kawula S. (red.), *Wykluczenie i marginalizacja społeczna: wokół problemów diagnostycznych i reintegracji społecznej*. Toruń: Akapit, 2006.

ficznych uwarunkowań funkcjonalnych oraz potrzeb. Odgórne przypisywanie „należnych” cech jakościowych, a także prosty bilans ekonomiczny są nadmiernymi uproszczeniami życia społecznego i w istocie nie rozwiązują problemów zgodnie z wolą większości, lecz przyczyniają się do pomijania spraw obcych dla większości. Przekładając tę ideę na praktykę dnia codziennego widać, że w ostatnich dwóch dekadach zrobiliśmy zaledwie mały krok w kierunku osiągnięcia społecznej homeostazy. Cóż z tego, że prawo budowlane nakazuje takie projektowanie obiektów, które będą przystosowane do potrzeb osób z niepełnosprawnościami, skoro w rzeczywistości bardzo często okazuje się, że szczegóły nie zostały dopracowane i tylko z pozoru ma się do czynienia z udogodnieniami. Cóż z tego, że w różnego rodzaju zaleceniach administracyjnych wskazuje się na potrzebę zatrudniania osoby władającej językiem migowym, skoro nie są one brane pod uwagę. Tym bardziej podnoszenie kwestii treningu umiejętności obsługi osób z deficytami jest istotne.

Ułatwienia pozwalające na integrację są tańsze i łatwiejsze niż procedury zmierzające do asymilacji grup mniejszościowych, w tym osób z niepełnosprawnościami. Wspomniany na początku artykułu odsetek osób niepełnosprawnych uprawomocnia tezę o opłacalności inwestycji w kadry i infrastrukturę. Warto zdawać sobie ponadto sprawę z tego, że Polska, podobnie jak wiele krajów europejskich – „starzeje się”. W efekcie wykwalifikowany personel będzie mógł świadczyć rozmaite usługi, takie jak doradztwo w wyborze produktu, również dla seniorów. Ten segment klientów będzie powiększał się zarówno ilościowo, jak i w wymiarze zasobności finansowej. Już obecnie osób w kategorii 65+, które korzystają z oferty do niedawna ograniczonej do ludzi młodych, jest sporo, a ich liczba będzie dynamicznie przyrastała. Współczesny senior coraz częściej wykorzystuje nowoczesne narzędzia typu: telefony komórkowe, IT i inne specjalistyczne technologie. Jego społeczna aktywność wzrasta, rozszerzając się na nowe obszary. Dostrzega się to w krajach skandynawskich, w których biznes organizowany i adresowany specjalnie do ludzi starych jest znaczący w ogólnych zyskach przedsiębiorstw. Zacząć jednak należy od wykształcenia zasobów ludzkich, a to poprzedzić intensywną kampanią uświadamiającą istnienie „innych”.

## **Literatura**

- Agryle M., *Psychologia stosunków międzyludzkich*. Warszawa: PWN, 1999. ISBN 83-01-12809-7.
- Belzyt J., *Kontakt i komunikacja z osobami niepełnosprawnymi: aspekty niewerbalne*. Toruń: UMK, 2005. ISBN 83-7204-463-5.
- Białobrzeska K., Kawula S. (red.), *Wykluczenie i marginalizacja społeczna: wokół problemów diagnostycznych i reintegracji społecznej*. Toruń: Akapit, 2006. ISBN 83-89163-23-3.

- Czerwińska M., *Niepełnosprawność i osoba niepełnosprawna w polskojęzycznej literaturze pięknej i naukowej: bibliograficzny warsztat biblioterapeuty*. Warszawa: Zakład Nagrań i Wydawnictw Związku Niewidomych, 2002. ISBN 83-86728-06-X.
- Deines-Jones C., Van Fleet C., *Preparing staff to serve patrons with disabilities: a how-to-do-it manual*. New York: N. Schuman Publ., 1996. ISBN 978-1555702342.
- Eareckson Tada J., *Egzamin z przyjaźni*. Warszawa: Vocatio, 1995. ISBN 83-85435-19-0.
- Fedorowicz M., *Człowiek niepełnosprawny w bibliotece publicznej*. Toruń: UMK, 2010. ISBN 978-83-231-2472-6.
- Gorajewska D., *Fakty i mity o osobach z niepełnosprawnością*. Warszawa: Integracja, 2006. ISBN 978-83-89681-17-1.
- Gorajewska D. (red.), *Społeczeństwo równych szans: tendencje i kierunki zmian*. Warszawa: Integracja, 2005. ISBN 83-89681-02-1.
- Kowalik S., *Psychologia rehabilitacji*. Warszawa: Wydawnictwa Akademickie i Profesjonalne, 2007. 978-83-60501-26-9.
- Kruszczyński T., Prawidłowa komunikacja interpersonalna z niepełnosprawnym użytkownikiem biblioteki (ze szczególnym uwzględnieniem umiejętności słuchania). *Nasze Forum* 2006, nr 3–4, s. 129–134.
- Majewski T., *Psychologia niewidomych i niedowidzących*. Warszawa: PWN, 1983. ISBN 83-01-04226-5.
- Milewski S., Czaplewska E., Człowiek niepełnosprawny w świadomości współczesnych Polaków. W: Aquil B. (red.), *Człowiek niepełnosprawny: zagrożenia i szanse rozwoju*. Bydgoszcz: WSP, 1999, s. 117–125. ISBN 83-7096-306-4.
- Ostrowska A., Postawy społeczeństwa polskiego w stosunku do osób niepełnosprawnych. W: Gustavsson A, Zakrzewska-Manterys E. (red.), *Upośledzenie w społecznym zwierniadle*. Warszawa: Żak, 1997, s. 75–95. ISBN 83-86770-39-2.
- Rubin R.J., *Planning for library services to people with disabilities*. Chicago: ASCLA, 2001. ISBN 0-8389-8168-2.
- Sadowska S., *Ku edukacji zorientowanej na zmianę społecznego obrazu osób niepełnosprawnych*. Toruń: Akapit, 2005. ISBN 83-89163-12-8.
- Semin G.R., A gloss on attribution theory. *British Journal of Social and Clinical Psychology* 1980, No. 19, s. 291–300.
- Sękowski A.E., *Psychospołeczne determinanty postaw wobec invalidów*. Lublin: UMCS, 1994. ISBN 83-227-0620-0.
- Szczupał B., Psychospołeczne problemy osób z niepełnosprawnością ruchową. W: Gorajewska D. (red.), *Poznajemy ludzi z niepełnosprawnością*. Warszawa: Integracja 2007, s. 32–42.
- Velleman R.A., *Meeting the needs of people with disabilities: a guide for librarians, educators and other service professionals*. Phoenix: Oryx Pr., 1997. ISBN 978-1573561570.
- Wassmer A.C., *Making contact: a guide to overcoming shyness*. New York: H. Holt, 1991. ISBN 978-0805013481.
- Wright B., *Psychologiczne aspekty fizycznego invalidztwa*. Warszawa: PWN, 1965.
- Wyszyńska A. (red.), *Psychologia defektologiczna*. Warszawa: PWN, 1987. ISBN 83-01-07260-1.

## **IV. LOGISTYKA**

